

# ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ

DOI: 10.15838/esc.2020.3.69.10

УДК 339.564, ББК 65.428.2

© Якушев Н.О.

## Совершенствование инструментов оценки и управления экспортной деятельностью МСП в регионе\*



**Николай Олегович**

**ЯКУШЕВ**

Вологодский научный центр Российской академии наук

Вологда, Российская Федерация, 160014, ул. Горького, д. 56а

E-mail: nilrus@yandex.ru

ORCID: 0000-0003-4255-4493; Researcher ID: I-8530-2016

**Аннотация.** Интернационализация фирм малого и среднего предпринимательства (МСП) через выход на внешние рынки является одним из ключевых вопросов в экономической науке. В настоящее время возрастает актуальность задач, связанных с темпами экономического роста, увеличением валового регионального продукта, расширением бюджетных доходов территорий. Одним из источников роста российской экономики до 2024 года в майских указах Президента РФ, направленных на повышение ее конкурентоспособности, назван несырьевой экспорт. Увеличение доли субъектов МСП до 10% в общем объеме несырьевого экспорта является одной из ключевых задач национального проекта «МСП и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». При этом на региональном уровне РФ существует ряд проблем, сдерживающих эффективное использование имеющегося экспортного потенциала МСП как источника роста экономики. К наиболее острым из них относятся следующие: низкая конкурентоспособность производственного сектора МСП; недостаток опыта работы на внешних рынках и отсутствие действенных мер поддержки экспортеров МСП; отсутствие стратегий использования экспортного потенциала МСП, а также эффективных механизмов и инструментов их реализации на региональном уровне. В связи с этим целью исследования стала разработка подхода к управлению экспортной деятельностью МСП в регионе. В статье систематизированы результаты исследований различных научных направлений и теорий, касающиеся вопросов

\* Статья подготовлена в рамках государственного задания № 0168-2019-0006 «Управление процессами структурной трансформации экономики регионов на основе развития малого и среднего предпринимательства».

**Для цитирования:** Якушев Н.О. Совершенствование инструментов оценки и управления экспортной деятельностью МСП в регионе // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2020. Т. 13. № 3. С. 143–157. DOI: 10.15838/esc.2020.3.69.10

**For citation:** Yakushev N.O. Improving the tools for assessing and managing export activities of SMEs in the region. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 2020, vol. 13, no. 3, pp. 143–157. DOI: 10.15838/esc.2020.3.69.10

управления экспортной деятельностью МСП в регионе, позволяющие выделить основные характеристики и особенности этого процесса. Автором разработан подход к оценке специфики и спецификации МСП в экспорте и вклада в совокупный региональный экспорт, что позволяет определить направления для дальнейшего развития направлений поддержки. Проведен анализ существующей системы стимулирования экспорта. Предложены направления, положения и инструменты для федерального и регионального уровней, формирующие единую систему управления и поддержки МСП в части ведения экспортной деятельности.

**Ключевые слова:** управление, интернационализация, экспортная деятельность, малое и среднее предпринимательство, регион.

### Введение

Одной из наиболее выгодных стратегий для достижения целей национального развития как в развивающихся, так и в развитых странах является содействие развитию экспорта малого и среднего предпринимательства (МСП). О формировании способности к интернационализации фирм можно говорить тогда, когда предпосылки к управлению экспортной деятельностью сектора МСП (определяющие стратегию и действия) создаются в диалоге региональных органов власти с бизнесом, а не заключаются лишь в декларировании проектов и планируемых количественных значений показателей.

В 2018 году в России были утверждены национальные проекты. В рамках национального проекта «МСП и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» обозначена цель по достижению доли экспорта малого и среднего предпринимательства в общем объеме несырьевого экспорта к 2024 году в 10%<sup>1</sup>. Решение этой задачи требует системного подхода и качественных решений в сфере управления экспортной деятельностью в регионе. Однако на сегодня комплексных решений данной задачи не представлено.

В связи с этим целью исследования является разработка подхода к управлению экспортной деятельностью малого и среднего предпринимательства в регионе. Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

1. Проанализированы научные теории, касающиеся вопросов экспортной деятельности малого и среднего предпринимательства в регионе, позволяющие выделить основные

характеристики и особенности в управлении этим процессом.

2. Проведена оценка специфики МСП для определения вклада в совокупный региональный экспорт.

3. Исследован подход к управлению экспортной деятельностью в России с выделением особенностей в части малого и среднего предпринимательства на региональном уровне.

4. Разработаны направления, положения и инструменты для федерального и регионального уровней, формирующие единую систему управления и поддержки малого и среднего предпринимательства в части ведения экспортной деятельности.

### Теоретические аспекты исследования

Вопросы участия субъектов МСП в международной торговле, оценки готовности фирм к интернационализации являются предметом исследования многих экономистов. Как правило, ученые основываются на теориях международной торговли (либерализма и протекционизма), присутствующих во многих работах по мировой экономике и международным экономическим отношениям [1; 2]. Обычно степень участия в международной торговле и достижения отдельных стран, регионов в этой области определяются наличием конкурентных преимуществ, появление которых обусловлено наличием определенных факторов производства [3; 4; 5].

Общие подходы в теории предпринимательства, затрагивающие вопросы экспорта, включая определение степени эффективности развития субъектов МСП в международном контексте, были разработаны в трудах таких ученых, как Т. Сингер, С. Ли, М. Котабе, А. Бернанд, С. Гупта, Т. Мелевар, М. Чинкота, П. Мукерджи, А. Панагария [6–10].

<sup>1</sup> Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». URL: <http://static.government.ru/media/files/ualhTsGOc72APotUEQUjhoENhq1qYz4H.pdf>

Способность фирм к интернационализации привлекла значительное внимание исследователей (С.А. Solberg et al., J.W. Lu, P.W. Beamish, J. Child et al., С. Mayer, D.S. Siegel, M. Wright) [11–14]. Были проанализированы альтернативные подходы к управлению экспортом МСП, а также связи между интернационализацией и доступностью ресурсов (L. Kubickova et al., N. Dominguez et al., S. Estrin et al., J. Potter, F. McLeay, H.C. Andersen) [15–19]. В частности, для небольших фирм внимание часто фокусируется на том, как ресурсные и информационные ограничения определяют стратегию и действия компаний на зарубежном рынке. Большая часть литературы по экспорту малых и средних предприятий включает в себя процессный (поэтапный) подход к управлению, предложенный J. Johanson и J.E. Vahlne, и новую международную концепцию «рожденный глобально» (G. Knight, and S.T. Cavusgil, B.M. Oviatt and P.P. Mc. Dougall) [20; 21; 22]. Несмотря на критику, модель поэтапного управления в экспорте имеет решающее значение для сектора МСП. В ней делается акцент на управлении за счет опыта и организационных элементов, особенно при рассмотрении процессов интернационализации среди МСП с устоявшейся их позицией на внутреннем рынке.

В некоторых исследованиях (например у Majocchi et al.) используется «возраст компании» в качестве одной из переменных, которая учитывается в управлении экспортом и косвенно характеризует продолжительность опыта интернационализации фирм [23]. Предполагается, что «возраст фирмы» и опыт интернационализации будут положительно связаны со степенью или интенсивностью международного участия фирм в экспорте.

С точки зрения К. Хелмерс, выбор обобщающих показателей позволяет произвести углубленный экономический анализ и выявить негативные тенденции в управлении внешнеэкономической деятельностью [24]. Согласно расчетам Х. Хойта (модель Хойта), высокие значения показателей, характеризующих экспорт, обосновывают включенность конкретной территории в систему внешних отношений с другими странами и регионами [25]. В модели (спецификации) Хекшера – Олина различия в экспорте были объяснены разницей в отно-

сительной обеспеченности стран факторами производства или другими характеристиками, например предпочтениями покупателей в государствах – торговых партнерах [26; 27; 28].

Следовательно, для действенного управления экспортной деятельностью малого и среднего предпринимательства, способного обеспечить экономический рост, необходимо учитывать оценку специфики МСП в экспорте и анализ его спецификации в регионах [29].

#### **Методика исследования**

Исследование российского экспорта, а также определение составляющих товарных групп в нем, проводится с учетом специализации регионов. Для этих целей используется методический подход (Balassa и Lafay) [30; 31; 32]. Специализация экспорта определяется отношением удельного веса товара (совокупности товаров отрасли) в экспорте страны к удельному весу товара (товаров-аналогов) в мировом экспорте. Значение показателя по товарной группе больше единицы свидетельствует о специализации экспорта страны (региона) на данном секторе производства [33; 34].

Анализ качественных характеристик экспорта малого и среднего предпринимательства в регионах предполагает определение его вклада в несырьевой экспорт [35]. В настоящий момент органами власти и управления, курирующими внешнеэкономический блок, используется подход АО «Российский экспортный центр» (РЭЦ), который заключается в отнесении экспорта к сырью или несырью в зависимости от степени участия человека при формировании принципиальных характеристик товара<sup>2</sup>. Однако данный подход имеет следующие недостатки: во-первых, в несырьевую категорию товаров входят как первичная продукция растениеводства (зерно), так и высокотехнологичные изделия; во-вторых, в структуру несырьевого экспорта в большей степени вносят вклад промежуточные товары (металлы, удобрения и прочие); в-третьих, при таком подходе на первое место ставится количественная характеристика (объемы, выраженные в денежных единицах, и количество заключенных экспортных контрактов), а качественные отодвигаются на второй план.

<sup>2</sup> Классификация экспортных товаров. URL: [https://www.exportcenter.ru/international\\_markets/classification/](https://www.exportcenter.ru/international_markets/classification/)

Указанные недостатки преодолеваются в подходе Вологодского научного центра РАН [36; 37]. Он основан на выделении сырьевой (включая полуфабрикаты) и несырьевой групп товаров в соответствии с единой товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности. Кроме того, преимущества данного подхода заключаются в учете приоритетных направлений российского экспорта, утвержденных в госпрограмме РФ «Развитие внешнеэкономической деятельности»: совершенствование экспортной специализации Российской Федерации, диверсификация экспорта за счет последовательного увеличения экспорта несырьевых товаров.

Используемый нами методический подход отличается от уже существующих определением специфики (1) и спецификации (2) экспорта МСП как страны в целом, так и каждого субъекта в отдельности.

1. Специфика отражает качественные характеристики в экспорте и позволяет проводить секторальный анализ до конкретного портфеля продуктов. Она определяется отношением объемов экспорта конкретной группы товаров (по типу или сектору) к общим поставкам всей страны (региона) на зарубежные рынки.

2. Спецификация позволяет выявить (оценивать и детализировать) место субъектов МСП в экспорте, а также его территориальную направленность через заданные аналитические параметры. Под спецификацией понимается комплекс индикаторов, основной из которых вычисляется как доля экспортных поста-

вок субъектов МСП в общем объеме экспорта страны (региона). Вспомогательными индикаторами являются доля экспорта МСП в объемах несырьевого экспорта страны; доля продукции машиностроения в несырьевом экспорте страны по отношению к доле экспорта МСП в несырьевом экспорте; доля экспорта МСП в объемах экспорта конкурентоспособной промышленной продукции (несырьевой). В итоге формируется профиль спецификации страны (региона) в экспорте.

В рамках представленной статьи специфика и спецификация России и регионов строится на основе групп товаров, указанных в классификациях РЭЦ и ВолНЦ РАН (сырьевые, несырьевые, полуфабрикаты).

Разработанный подход к оценке специфики и спецификации субъектов МСП в экспорте дает всестороннюю и полную характеристику тенденций в международной торговле для принятия конкретных управленческих решений в области экспортной деятельности малого и среднего предпринимательства.

#### Основные результаты исследования

Для понимания ситуации с экспортом МСП необходимо учитывать его особенности, а также основные тенденции. Специализация российского экспорта в 2007–2017 гг. оставалась неизменной. К основным товарным группам относятся минеральные продукты, продукция топливно-энергетического комплекса, которые на протяжении всего периода (с 2007 по 2017 год) составляют наибольшую долю в общих объемах вывоза товаров за границу (табл. 1).

Таблица 1. Составляющие группы специализации российского экспорта (за 2007–2017 гг.)\*

Продукт/товар	2007	2010	2017
Минеральные продукты, продукция топливно-энергетического комплекса	4,3	3,9	5,1
Товары металлургической промышленности	1,8	1,3	1,4
Продукция лесной и лесозаготовительной промышленности	1,1	0,9	1,2
Прочие категории готовой продукции и изделий	1,3	1,3	0,7
Продукция пищевой промышленности и с/х сырье	0,2	0,3	0,6
Продукция химической промышленности, пластмасса, каучук, резина и изделия из них	0,4	0,4	0,5
Производство прочих неметаллических изделий	0,2	0,2	0,3
Продукция машиностроения	0,1	0,1	0,1
Товары, материалы и готовые изделия легкой промышленности	0,1	0	0

\* Специализация экспорта определяется отношением удельного веса товара (совокупности товаров отрасли) в экспорте страны к удельному весу товара (товаров-аналогов) в мировом экспорте. Ранжирование товаров проведено по данным на 2017 год. Составлено по: статистика COMTRADE ООН. URL: <https://www.trademap.org>

Проведенная оценка показывает, что при всех создаваемых благоприятных условиях и применяемых мерах поддержки для развития несырьевого экспорта товары с высокой добавленной стоимостью и продукция машиностроения не являются специализацией для России в поставках на зарубежные рынки. Из этого следует, что Россия в данных товарных группах находится в «нулевой зоне» (доля товарной группы менее единицы в общем объеме, по Balassa и Lafay) по экспортной специализации, хотя имеет потенциал (включая машиностроение; сектор МСП).

Анализ специфики российского экспорта в динамике (табл. 2) показал, что в 2013–2017 гг. наибольшую долю занимали низкотехнологичные товары и сырье. При этом продукция высокой степени переработки (продукция машиностроения, фармацевтика и средства для гигиены, строительные инструменты, изделия из пластмассы в комбинации с другими материалами, готовые пищевые продукты, разные промышленные товары и текстильные изделия), являющаяся одним из локомотивом роста экономики регионов, в 2017 году составляла наименьшую часть по сравнению с сырьевым экспортом.

Таким образом, основной проблемой экспортной деятельности России остается высокая степень направленности экспорта на реализацию продукции с низкой добавленной стоимостью, полуфабрикаты и энергоресурсы, вследствие чего возникает большая зависимость от

цен на товары топливно-сырьевого комплекса, которая, в свою очередь, приводит к неустойчивости экономики [38; 39]. Ввиду этого принципиально важно определить приоритетные направления развития экспортной деятельности. Одним из них на региональном уровне должна стать поддержка несырьевого сектора малого и среднего предпринимательства.

В связи с этим главной задачей во внешнеэкономической сфере для России остается разработка единого методического подхода к оценке текущей ситуации, включающего создание системы показателей для проведения комплексной оценки российского несырьевого экспорта на национальном уровне (учитывающей вклад сектора МСП), основанного на определении специфики и спецификации страны (региона).

Это приводит к необходимости повышать качество оценки субъектов малого и среднего предпринимательства в российском экспорте несырьевых товаров, поскольку ее результаты станут основой при разработке и принятии управленческих решений на федеральном уровне. Как уже отмечалось, одной из ключевых задач в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» является увеличение доли субъектов малого и среднего предпринимательства не меньше чем на 10% в общем объеме несырьевого экспорта к концу 2024 года. Эта непроста задача поставлена Правительством России

Таблица 2. Динамика специфики\* экспорта в России в 2013–2017 гг.

Тип экспорта	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 к 2013, %
Сырьевой экспорт, млрд долл. США	270,1	239,1	155,3	127,3	161,1	59,6
Доля в общем экспорте страны, %	51,4	48,1	45,2	44,6	45,0	-6,4
Энергетический экспорт, млрд долл. США	113,7	119,9	70,6	49,3	62,9	55,3
Доля в общем экспорте страны, %	21,6	24,2	20,5	17,3	17,6	-4
Экспорт изделий и полуфабрикатов, млрд долл. США	89,9	85,5	73,1	66,4	84,7	94,2
Доля в общем экспорте страны, %	17,1	17,8	21,3	23,3	23,7	6,6
Несырьевой экспорт, млрд долл. США	55,2	49,8	44,5	42,6	49	88,8
Доля в общем экспорте страны, %	9,9	10	12,9	14,9	13,7	3,8

\* При оценке специфики российского экспорта были использованы результаты расчетов авторской методики (методика ВолНЦ РАН, описанная в разделе статьи «Методика исследования»).  
 Рассчитано по: Таможенная статистика внешней торговли Федеральной таможенной службы Российской Федерации. URL: <http://stat.customs.ru/apex/f?p=201:2:1163249375198765::NO>

перед региональными органами власти и управления. Решить ее возможно только при наличии объективного (без подмены понятий) подхода к оценке качественных характеристик и специфических особенностей в экспортной деятельности малого и среднего предпринимательства.

При оценке спецификации экспорта МСП также использовались данные, полученные в ходе расчетов состояния экспорта в России и регионах по двум методикам: РЭЦ и ВолНЦ РАН (табл. 3).

Исходя из данных таблицы, можно сделать следующие выводы:

1. Статистический учет объемов экспорта МСП в России в стоимостном выражении после 2015 года не ведется. При этом в аналитических документах профильными министерствами и ведомствами, а также главными экономистами рассматриваются вопросы раз-

вития экспорта МСП. Однако проблема заключается в том, что конкретной специфики и данных о величине экспорта МСП в официальных документах и аналитических отчетах не отражается. Это затрудняет понимание текущей ситуации относительно специфики экспорта малого и среднего предпринимательства в России и в регионах с 2015 года.

2. Доля экспорта МСП в объемах всего экспорта страны, по нашим оценкам, в среднем за 2015–2017 гг. составляла 2,2% при росте количества участников малых и средних предприятий, осуществляющих экспортную деятельность, более чем вдвое (на 224%).

3. По расчетам доля несырьевого нетто-экспорта МСП в объемах российского несырьевого экспорта согласно классификации АО «Российский экспортный центр» занимает 7,2%. В данном подходе учитывается специ-

Таблица 3. Показатели спецификации экспорта МСП с учетом подходов в несырьевом экспорте

Показатель	Блок 1* «Обычное (базовое) действие – нетто-экспорт» (ср. значение 2015–2017 гг.)		Блок 2* «Стратегическое действие – экспортный рост» (значение к 2024 г.)	
	При подходе РЭЦ	С учетом подхода ФГБУН ВолНЦ РАН	При подходе РЭЦ	С учетом подхода ФГБУН ВолНЦ РАН
1. Объемы экспорта МСП в России, млрд долл. США	н/д	7,3	10,1	8,5
2. Доля экспорта МСП в объемах всего экспорта страны, %	н/д	2,2	2,2	1,8
3. Доля экспорта МСП в объемах несырьевого экспорта страны, %	7,2	21,3	5,1	24,7
4. Объемы транзакционной нагрузки в несырьевом экспорте в расчете на один субъект МСП, осуществляющий экспортную деятельность, млн долл. США	0,4	0,3	0,3	0,2
5. Рост экспорта МСП по отношению к росту несырьевого экспорта, %	150,5/113,7	107,7/110,1	138,4/156,3	116,4/115,7
6. Доля продукции машиностроения в несырьевом экспорте страны по отношению к доле экспорта МСП в несырьевом экспорте, %	25/7,2	58,2/21,3	24/5,1	57,3/24,7
7. Доля экспорта МСП в объемах экспорта конкурентоспособной промышленной продукции (несырьевой), %	6,5	28,9	4,9	18,8

\* Блок 1 учитывает текущее состояние в экспорте субъектов МСП (ср. значение 2015–2017 гг.) с оценкой по показателям; блок 2 учитывает значение нацпроекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» в части наращивания экспорта.  
РЭЦ – АО «Российский экспортный центр».  
Составлено по: Таможенная статистика внешней торговли Федеральной таможенной службы Российской Федерации. URL: <http://stat.customs.ru/apex/f?p=201:2:1163249375198765::NO>

фика по группам товаров нижних переделов (55,4%), что говорит о «мягкой» структуре экспорта, формирующейся преимущественно за счет портфеля продуктов с низкой добавленной стоимостью, ориентированных на сокращающиеся и стагнирующие рынки. При использовании второго подхода (ФГБУН ВолНЦ РАН) значение данного показателя достигает 21,3%. Из этого следует, что в подходах фиксируется практически двукратная разница в значениях показателя. При втором подходе вклад экспорта МСП в несырьевой экспорт составляет на 14,1% больше, чем при первом. Это связано со спецификой структуры товаров в несырьевом экспорте, используемой при оценке.

4. В несырьевом экспорте объемы транзакционной нагрузки в расчете на один субъект МСП, осуществляющий экспортную деятельность, по оценкам в рамках второго подхода показывают более низкое значение, чем в рамках первого. Добавим, что при более низкой транзакционной нагрузке вероятность выполнения экспортных контрактов для субъектов МСП увеличивается, а значит, ими будет получен положительный опыт при работе на зарубежном рынке. Это улучшает перспективы взаимодействия с внешнеторговыми партнерами, что, в свою очередь, будет способствовать развитию внешнеэкономических связей и повышению конкурентоспособности экономики в конкретном регионе.

В исследовании наряду с анализом специфики и спецификации, проведенным на уровне страны, осуществлена аналогичная оценка и в региональном разрезе, а затем выделены типы регионов по обозначенным признакам. Практическая значимость такого анализа обусловлена необходимостью понимания сложившейся ситуации в экспорте МСП на конкретной территории, что имеет важное значение при разработке действенных управленческих решений в экспортной деятельности МСП.

В ходе анализа структуры экспорта в регионах России по товарному типу и расчета показателя, связанного с оценкой уровня экспортной специфики субъектов МСП, в отрасли выделены группы «международной составляющей» и построена типологизация (по удельному весу товара в региональной структуре экспорта, табл. 4). Значение показателя экспортной специфики позволяет выделить круг товаров и отраслей, которые являются международно-типичными для данной территории. Отрасль в регионе считается экспортно-специфичной, если показатель больше единицы.

В первый сектор входят 4 региона, их доля в общероссийском экспорте составляет 10,5%. Большую часть товарной структуры экспорта на региональном уровне занимают продукция агропродовольственной сферы, продовольственные товары и сельскохозяйственная продукция первичной переработки.

Таблица 4. Типы регионов России по экспортной специфике субъектов МСП

Наименование*	Регионы
Сектор 1	Камчатский край, Ростовская область, Магаданская область, Кабардино-Балкарская Республика
Сектор 2	г. Москва, г. Санкт-Петербург, Сахалинская область, Приморский край, Республика Саха (Якутия), Амурская область, Кемеровская область, Республика Бурятия, Томская область, Тюменская область, Республика Татарстан, Республика Башкортостан, Удмуртская Республика, Ленинградская область, Архангельская область, Республика Коми, Республика Марий Эл, Краснодарский край, Волгоградская область
Сектор 3	Ставропольский край, Карачаево-Черкесская Республика, Республика Адыгея, Тульская область, Воронежская область, Смоленская область
Сектор 4	Хабаровский край, Иркутская область, Пермский край, Кировская область, Саратовская область, Республика Карелия
Сектор 5	Красноярский край, Свердловская область, Челябинская область, Республика Хакасия, Новгородская область, Вологодская область, Псковская область, Белгородская область, Липецкая область
Сектор 6	Новосибирская область, Курганская область, Ульяновская область, Республика Мордовия, Республика Дагестан, Астраханская область, Калининградская область, Московская область, Ярославская область, Тверская область, Калужская область, Владимирская область, Брянская область, Ивановская область
* Сектор 1 – агропродовольственный сектор; сектор 2 – продукция народного потребления; сектор 3 – продукция химической промышленности и относящаяся к ней; сектор 4 – древесина и изделия из нее, экопродукция; сектор 5 – строительные материалы, изделия из металлов; сектор 6 – машины, оборудование, запчасти и комплектующие. Рассчитано по: авторский подход с использованием данных таможенной статистики по внешней торговле России.	

Второй сектор представлен 19 субъектами (35% от общероссийских объемов группы экспорта). В структуре экспорта в регионах наибольшую долю в поставках на внешние рынки составляют товары экономики «простых вещей».

В третий сектор входят 6 регионов, их доля в общем объеме российского экспорта 5,2%. Специфика экспортной структуры данных регионов связана с продукцией химической промышленности, потребительскими товарами и товарами, которые используются в производственном секторе.

Четвертый сектор представлен 6 регионами, доля которых в объеме общероссийского группы экспорта составляет 17,5%. Основной товарной группой в структуре экспорта выступает древесина и изделия из нее (с преобладанием товаров среднего передела и продукции эко-назначения).

В пятый сектор входят 9 субъектов (12% от общероссийских объемов группы экспорта). В них структура экспорта представлена товарной группой «металлы и изделия из них», где основной сегмент составляют простые изделия.

Шестой сектор содержит 14 регионов (19,8% от общероссийских объемов группы экспорта),

основу товарной структуры экспорта в них занимает машиностроительная продукция (товары с высокой добавленной стоимостью).

В ходе исследования был также проведен расчет спецификации регионов (отношение поставок субъекта в международный регион к общим объемам регионального экспорта), в результате чего выделены две типологические группы с характерными направлениями экспорта (табл. 5).

В первую группу входит 61 субъект (47,2% от общероссийских объемов экспорта), в которых ключевым направлением экспорта являются европейские, азиатские, западно-африканские государства (страны Европейского союза, БРИКС, Азиатско-Тихоокеанского союза, США). Структуру экспорта составляют товары технической и продовольственной направленности разных отраслей, включая эко-продукцию.

Экспорт второй группы, представленной 19 регионами (52,8% от общероссийских объемов экспорта), ориентирован на государства-участники ЕАЭС и СНГ. В состав товарной структуры экспорта входят смешанные группы несырьевой продукции и простые изделия. В целом специфика территорий позволяет гово-

Таблица 5. Группировка регионов России по территориальной спецификации экспорта субъектов МСП

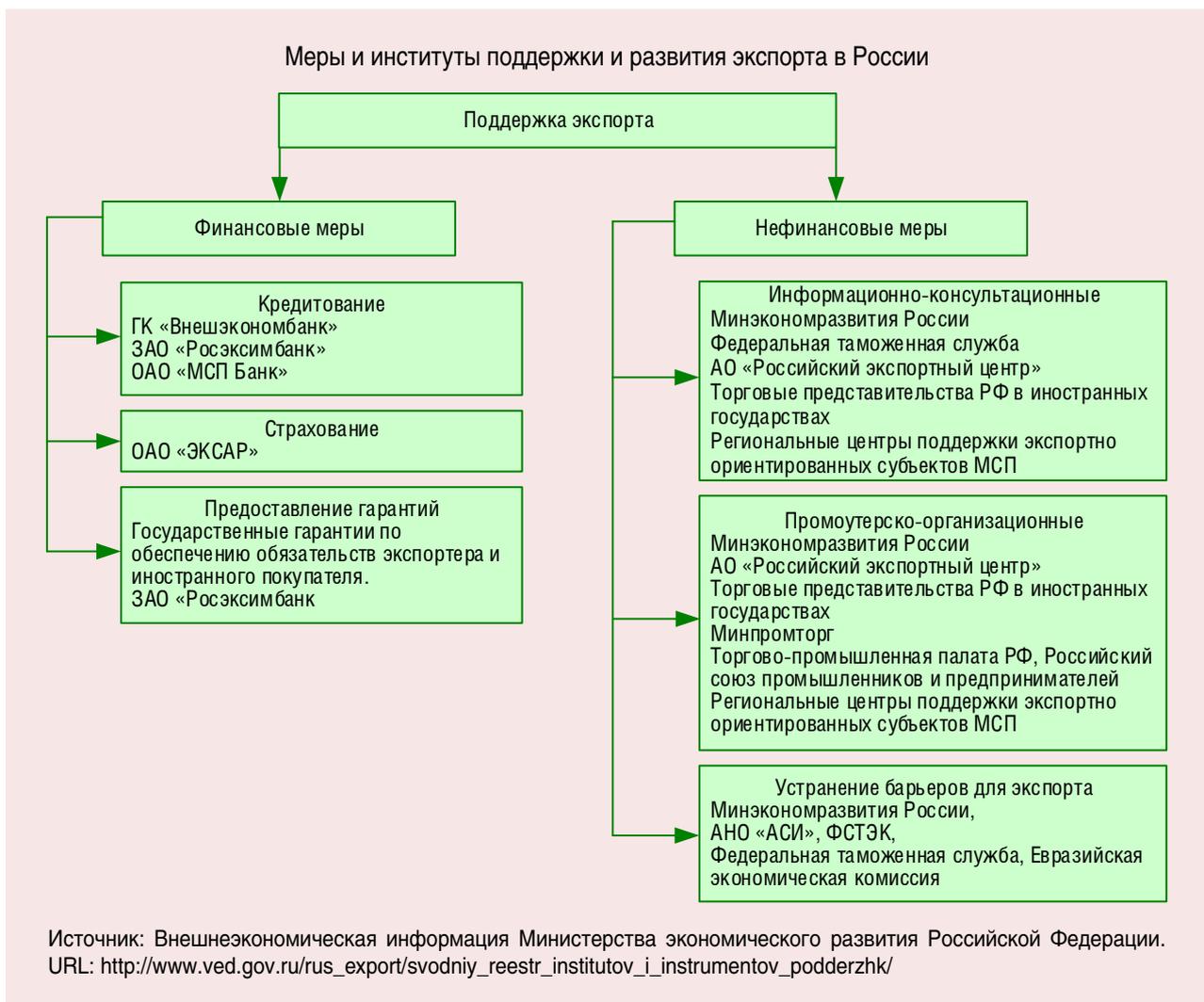
Наименование*	Регионы
Группа 1 (< 50%**)	г. Москва, г. Санкт-Петербург, Белгородская область, Воронежская область, Костромская область, Курская область, Липецкая область, Рязанская область, Тверская область, Тульская область, Ярославская область, Республика Карелия, Республика Коми, Архангельская область, Вологодская область, Калининградская область, Ленинградская область, Мурманская область, Новгородская область, Республика Калмыкия, Краснодарский край, Астраханская область, Волгоградская область, Ростовская область, Республика Северная Осетия – Алания, Ставропольский край, Республика Марий Эл, Республика Башкортостан, Республика Марий Эл, Пермский край, Кировская область, Нижегородская область, Самарская область, Саратовская область, Ульяновская область, Свердловская область, Тюменская область, Челябинская область, Республика Алтай, Республика Бурятия, Республика Тыва, Республика Хакасия, Забайкальский край, Красноярский край, Иркутская область Кемеровская область, Томская область, Республика Саха (Якутия), Камчатский край, Приморский край, Хабаровский край, Амурская область, Магаданская область, Сахалинская область, Еврейская автономная область, Чукотский автономный округ
Группа 2 (< 50%**)	Владимирская область, Ивановская область, Калужская область, Московская область, Орловская область, Смоленская область Тамбовская область, Псковская область, Республика Адыгея, Республика Дагестан, Кабардино-Балкарская Республика, Карачаево-Черкесская Республика, Республика Мордовия, Чувашская Республика, Оренбургская область, Пензенская область, Курганская область, Алтайский край, Новосибирская область, Омская область
* Группа 1: территориальная направленность – страны ЕС, АТЭС, БРИКС, ЭКОВАС; группа 2: территориальная направленность – государства-участники ЕАЭС, СНГ. ** Объем экспорта в данную группу государств. Рассчитано по: авторский подход на основе данных таможенной статистики внешней торговли России.	

речь о сбалансированности экспорта субъектов МСП в регионах. При этом в таком случае экспорт МСП рассматривается как одна из задач экономического развития региона.

Эффективное экономическое сотрудничество с другими странами может стать «локомотивом» экономического роста в регионе, а затем и в стране в целом. Для регионов с высоким уровнем показателя несырьевого экспорта характерны более высокие риски, но при этом они в большей степени устойчивы к кризисным явлениям [40]. В результате анализа территориальной спецификации экспорта у субъектов МСП сформирована группа регионов (внешнеэкономические связи являются определяющими для территориального пространства), у которых прослеживается зависимость между исследуемым коэффициентом и занимаемой группой товаров экспорта.

Таким образом, для расстановки приоритетов в развитии экспорта субъектов МСП в регионе необходимо использовать инструменты оценки территориальной спецификации и конкретного зарубежного рынка (воздействия иностранной конкуренции). К таким можно отнести оценку конъюнктуры зарубежного рынка, анализ компенсационных мер, механизмов содействия, используемых в международной экспортной практике для эффективной диверсификации сектора МСП в регионе.

В мировой практике можно отметить формирование целого пакета мер по поддержке ВЭД малого и среднего предпринимательства. Не стала исключением и Россия, где на федеральном уровне создана государственная система поддержки внешнеэкономической деятельности, включающая в себя приведенные ниже типы мер и институты (*рисунок*).



Кроме обозначенных мер и институтов поддержки экспорта МСП, в рамках особых экономических зон, функционирующих на территории Российской Федерации, применяются специальные режимы осуществления предпринимательской деятельности для предприятий, занимающихся ВЭД<sup>3</sup>:

- возможность получения инвестором инфраструктуры для развития бизнеса, созданной за счет средств государственного бюджета;
- предоставление налоговых преференций;
- получение таможенных льгот;
- осуществление взаимодействия с государственными регулирующими органами через систему администрирования «одно окно».

Проанализировав структуру поддержки ВЭД в России, можно сделать вывод, что на федеральном уровне создана система институтов и инструментов развития экспорта, аналоги которых действуют и за рубежом [41; 42].

На региональном уровне поддержка экспорта МСП в настоящее время реализуется в 40 субъектах в 8 федеральных округах Российской Федерации (Центральном – 5 единиц, Северо-Западном – 6, Южном – 5, Северо-Кавказском – 1, Дальневосточном – 3, Уральском – 5, Сибирском – 6, Приволжском – 9). Она представлена центрами поддержки экспорта (либо специальными подразделениями в организациях инфраструктуры поддержки бизнеса, например АНО «Мой бизнес»), созданными в целях информационно-аналитической, консультационной и организационной поддержки внешнеэкономической деятельности субъектов МСП в России. По состоянию на 2017 год, по данным Министерства экономического развития РФ, на деятельность центров поддержки экспорта было выделено 350 млн руб., еще 170 млн руб. составило софинансирование из региональных бюджетов<sup>4</sup>. Основными инструментами центров поддержки экспорта являются [43]:

<sup>3</sup> Внешнеэкономическая информация Министерства экономического развития Российской Федерации. URL: [http://www.ved.gov.ru/rus\\_export/svodniy\\_reestr\\_institutov\\_i\\_instrumentov\\_podderzhki/](http://www.ved.gov.ru/rus_export/svodniy_reestr_institutov_i_instrumentov_podderzhki/)

<sup>4</sup> Экономика: выйти на зарубежные рынки поможет правительство. URL: <https://wtcmoscow.ru/services/international-partnership/actual/ekonomika-vyyti-na-zarubezhnye-rynki-pomozhet-pravitelstvo/>

- стимулирование субъектов малого бизнеса регионов к ведению экспортной деятельности;
- содействие выходу товаропроизводителей на межрегиональный и международный рынки;
- организация и проведение бизнес-миссий предприятий в любую страну мира в зависимости от потребностей участника экспортной деятельности.

Исследование опыта субъектов РФ в поддержке несырьевого экспорта показало, что среди примеров заметной поддержки экспортеров – Москва, Московская, Калужская, Новосибирская, Томская, Омская, Орловская, Владимирская, Нижегородская, Свердловская, Ярославская области, г. Санкт-Петербург, Республика Татарстан. По представленным в открытом доступе аналитическим данным за 2017 год (за 2018–2020 гг. информация отсутствует) в этих 13 субъектах Российской Федерации достигнуты следующие показатели:

- на 10–20% увеличилось количество малых и средних предприятий, получивших услуги в центрах;
- на 49% возросло количество малых и средних предприятий, которые начали экспорт своей продукции в сегмент несырьевого экспорта.

Несмотря на организацию системы поддержки экспортеров в формате единого окна, лишь немногим представителям сектора МСП, включая инновационные компании, удается создать успешный бизнес на международном уровне [44]. Причиной тому является не только географическое положение регионов, но и отсутствие достаточных финансовых, информационных и человеческих ресурсов, требуемых для выхода на внешний рынок. Для устранения этих проблем необходимо продолжать развивать инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, предоставлять специализированные высококачественные услуги для экспортно ориентированных субъектов МСП и создавать условия для обеспечения их выхода на межрегиональные и международные рынки. Кроме того, в рамках центров нужно реализовывать мероприятия, направленные на повышение профессионального уровня сотрудников, топ-менеджеров

таких экспортно ориентированных субъектов малого и среднего предпринимательства, а также привлекать профессиональных консультантов для решения тех или иных локальных задач.

При этом существенная координирующая роль в сфере содействия экспорту должна принадлежать территориальным органам. За федеральным центром, бесспорно, остается стратегическая проработка вопроса, тогда как стимулирование внешнеэкономических связей постепенно перемещается с федерального уровня на региональный, поскольку на современном этапе развития в хозяйственном комплексе региона поддержание рабочих мест, обеспечение налогооблагаемой базы и другие однопорядковые вопросы во многом ложатся на региональный уровень управления.

#### **Рекомендации по управлению экспортной деятельностью МСП в регионе**

В настоящее время система управления, в первую очередь стимулирования экспорта МСП, не нацелена на долгосрочное развитие и расширение экспорта несырьевой и высокотехнологичной продукции. Это обусловлено рядом ключевых проблем в управлении экспортной деятельностью МСП в регионе. Во-первых, меры финансовой поддержки сконцентрированы в основном на федеральном уровне, распределяются среди всех участников экспортной деятельности (включая крупный бизнес), что не позволяет полноценно стимулировать развитие экспорта МСП в регионах. Во-вторых, центры поддержки экспорта в регионах уделяют большее внимание организации и проведению бизнес-миссий, а не комплексной работе, направленной на развитие экспортного потенциала МСП. В-третьих, что особенно важно, не учитываются специфика и спецификация экспорта МСП. Главным является лишь наращивание количества экспортеров, к которым относят любую компанию, совершившую хотя бы одну поставку за рубеж.

Для активизации деятельности экспортно ориентированного МСП в регионах необходимо определить приоритетные меры государственной поддержки. Для этого органам власти и управления важно учитывать приоритеты государственной политики и положения по совершенствованию процессов управления в сфере экспортной деятельности (включая МСП) на разных уровнях.

1. В направлении государственной политики на федеральном уровне требуется решить следующие задачи:

- обновление методических подходов, используемых в настоящее время для проведения оценки экспорта (в т. ч. МСП) с целью определения специфики и спецификации;

- обеспечение доступа промышленных предприятий региона к зарубежным технологиям;

- развитие производства высокотехнологичной продукции в регионах с целью развития экспортного потенциала;

- поддержка реализации совместных с зарубежными партнерами проектов в науке и промышленности с целью содействия трансферу технологий в экономику территорий;

- продвижение отечественной высокотехнологичной продукции на зарубежные рынки.

2. В направлении государственной политики на региональном уровне должно быть предусмотрено решение следующих задач:

- выстраивание действенной программы по поддержке экспортной деятельности полного цикла по типу «регион – федеральный центр – регион», где бенефициарием выступает экспортер, а прерогатива в получении финансовой поддержки и нефинансовых мер находится на региональном уровне при взаимодействии с национальным специализированными организациями и курирующими министерствами;

- разработка сегментных форм поддержки с построением целостной системы, направленной на развитие экспортно ориентированных несырьевых производств, учитывающей лучшие практики зарубежных стран;

- определение перспективных территориальных цеховых групп (секторов) для формирования финансовых форм поддержки на региональном уровне, направленных на конкретных бенефициариев с учетом анализа специфики и спецификации.

В части совершенствования процессов управления развитием экспортной деятельности МСП целесообразно учитывать необходимость реализации органами власти и управления, курирующими внешнеэкономический блок, следующих инструментов и мер.

#### *Блок 1 «Комплексная оценка»:*

Во-первых, необходима методика (разработанная в программной среде с учетом имеюще-

гося российского и зарубежного опыта), позволяющая оценить экспортную деятельность малого и среднего предпринимательства.

Во-вторых, стоит рассматривать экспорт субъектов МСП не только в стоимостном выражении, но и с выделением конкретной специализации и спецификации в регионе на основе таможенной номенклатуры внешнеэкономической деятельности.

В-третьих, целесообразно проводить оценку вклада экспортеров МСП в экономику страны и регионов. Также при проведении оценки на региональном уровне необходимо учитывать экспортную специфику территории.

В-четвертых, для проведения оценки экспорта МСП нужно использовать результаты отечественных исследований, осуществляемых научными учреждениями и вузами.

В-пятых, необходима организация сетевого взаимодействия между всеми участниками, занимающимися вопросами экспортной тематики, предпринимательства и регионального управления для осуществления оценки экспорта МСП, в целях развития экспортной деятельности малого и среднего предпринимательства в регионе, способствующей росту экономики.

#### *Блок 2 «Приоритеты развития»:*

1) развитие и расширение экспорта высокотехнологичной и инновационной продукции МСП для формирования новых продуктов и сегментов рынка, повышение качества продукции, производимой из местного сырья, с возможностью участия в крупных интеграционных проектах;

2) создание и развитие региональной инфраструктуры поддержки экспортно ориентированных МСП с акцентом на развитии технологических компаний (обеспечение построения стратегических приоритетов и действенного выстраивания экспортной политики государства);

3) повышение экспортной активности и культуры поведения на зарубежном рынке среди предпринимательского сектора (для стимулирования роста предпринимательской способности в международной экспансии);

4) финансовая поддержка и помощь в привлечении инвестиций в экспортные проекты, реализуемые субъектами МСП (для продвижения региональных экспортеров в национальных интересах в масштабах мирового хозяйства);

5) увеличение доступности квазикредитных ресурсов для экспортеров (для снижения рисков с зарубежными партнерами (невыполнение договорных обязательств, обеспечение прав собственности, недостаточность патентной защиты и прочие));

6) внедрение эффективных информационных систем управления экспортным проектом в секторе МСП (регламентирование и стандартизация бизнес-процессов, что позволяет быстро перестраивать систему под требования заинтересованного круга лиц);

7) внедрение современных цифровых систем управления для экспортера МСП с построением бизнес-сетей за рубежом (для повышения имиджа фирмы в глазах иностранных и российских партнеров, а также увеличения инвестиционной привлекательности предприятия).

#### **Заключение**

В результате проведенного исследования разработан подход к типологизации экспорта МСП в регионе, позволяющий оценить его структурную специфику и спецификацию. Суть разработанного подхода в отличие от уже существующих заключается в формировании показателей (объем экспорта МСП; доля экспорта МСП в объемах всех поставок страны на зарубежные рынки, а также несырьевых товаров), отражающих отраслевые особенности экспортной деятельности субъектов МСП. При его использовании становится возможным представить вклад субъектов МСП и его специфику в региональном экспорте по каждому отраслевому сектору, что позволяет определять перспективы дальнейшего развития экономики региона и научно-производственной кооперации.

Ввиду отсутствия в регионах организованной комплексной (системной) работы по управлению экспортной деятельностью малого и среднего предпринимательства, направленной на развитие территории, были разработаны и научно обоснованы концептуальные положения и направления по совершенствованию этих процессов на федеральном и региональном уровнях, позволяющие активизировать экспортный потенциал субъектов МСП.

Предложенный способ, заключающийся в использовании системного подхода (от оценки специфики и спецификации экспорта МСП до разработки конкретных приоритетов, инстру-

ментов и мер) в управлении экспортной деятельностью малого и среднего предпринимательства в регионе, позволяет восполнить возникающие пробелы в решении данного вопроса.

Проведенное исследование вносит вклад в теорию развития предпринимательства в части

вопросов интернационализации сектора МСП на региональном уровне. Его результаты могут быть использованы для проведения анализа экспорта МСП регионов, а также при разработке программно-целевых документов в сфере управления внешнеэкономическим сектором, направленного на развитие территории.

## Литература

1. Глазьев С. Рынок в будущее. Россия в новых технологическом и мирохозяйственном укладах. М.: Книжный мир, 2018. 768 с.
2. Hanson G.H. In understanding regional export growth in China. In: Yan Ing L., Miaojie Yu (Eds.). *World Trade Evolution. Growth, Productivity and Employment*. Routledge. London, 2018, pp. 195–228.
3. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. М.: Альпина Паблишер, 2016. 946 с.
4. Медведев Д.А. Россия-2024: Стратегия социально-экономического развития // Вопросы экономики. 2018. № 10. С. 5–28.
5. Татаркин А.И., Липецкий А.Ф. Развитие внешнеэкономической деятельности России на основе использования особенностей социально-экономического комплекса региона // Экономика региона. 2009. № 1. С. 125–135.
6. Singer T.O., Czinkota M.R. Factors associated with effective use of export assistance. *Journal of International Marketing*, 1994, vol. 2, no. 1, pp. 53–71.
7. Lee S.B. et al. Export strategies and performance of small and medium-sized enterprises: evidence from Korean manufacturing SMEs. *Journal of Korea Trade*, 2004, vol. 17, no. 1, pp. 1–24.
8. Bernard A.B. Why some firms export. *Review of economics and Statistics*, 2004, vol. 86, no. 2, pp. 561–569.
9. Gupta S., Melewar T.C., Cinkota M.C. Global business management for sustainability and competitiveness: The role of corporate branding, corporate identity and corporate reputation. *Journal of World Business*, 2013, vol. 48, no. 3, pp. 285–286.
10. Mukerji P., Panagariya A. Investigating the composition of product-level specialization. *Indian Economic Review*, 2019, vol. 54, no. 1, pp. 3–18.
11. Solberg C. A. et al. The drivers of early internationalization of the firm. *International Marketing: Strategy Development and Implementation*. Routledge, 2018. 402 p. Pp. 1–4.
12. Lu J.W., Beamish P.W. The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 2001, vol. 22, no. 6–7, pp. 565–586.
13. Child J. et al. *Cooperative strategy: Managing alliances and networks*. Oxford University Press, 2019. 569 p.
14. Mayer C., Siegel D. S., Wright M. Entrepreneurship: an assessment. *Oxford Review of Economic Policy*, 2018, vol. 34, no. 4, pp. 517–539.
15. Kubickova L. et al. Model for assessing the success of SMEs in the internacionalization process. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2014, vol. 58, no. 6, pp. 245–252.
16. Dominguez N. et al. *Key success factors of SME internationalisation: A cross-country perspective*. Emerald Publishing Limited, 2018. 251 p.
17. Estrin S. et al. Entrepreneurship in emerging markets. The Oxford Handbook of Management in Emerging Markets. *Oxford University Press*, 2019, vol. 4, pp. 457–494.
18. Potter J. Public Policy and SME Internationalization. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 2017, vol. 3, no. 2, pp. 128–133.
19. McLeay F., Andersen H.C. The art of SME export marketing: a case study. *The Marketing Review*, 2010, vol. 10, no. 3, pp. 239–258.
20. Johanson J., Vahlne J.E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 1977, vol. 8, pp. 23–32. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

21. Cavusgil S.T., Knight G. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 2015, vol. 46, no. 1, pp. 3–16.
22. Oviatt B.M., McDougall P.P. Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 1994, no. 25 (1), pp. 45–64.
23. Majocchi A., Sestu M.C., Angelo A. *Entry mode strategies: are smes any different?. Key Success Factors of SME Internationalisation: A Cross-Country Perspective*. Emerald Publishing Limited. London. 2018, 274 p.
24. Helmers C., Trofimenko N. The use and abuse of export subsidies: evidence from Colombia. *The World Economy*, 2013, vol. 36, no. 4, pp. 465–486.
25. Hoyt H. Importance of manufacturing in basic employment. *Land Economics*, 1969, vol. 45, no. 3, pp. 344–349.
26. Хекшер Э. Влияние внешней торговли на распределение дохода. Вехи экономической мысли. Т. 6. Международная экономика. М.: ТЕИС, 2006. 154–173 с.
27. Олин Б. Межрегиональная и международная торговля. Вехи экономической мысли. Т. 6. Международная экономика. М.: ТЕИС, 2006. 174–187 с.
28. Ethier W. Nontraded goods and the Heckscher-Ohlin model. *International Economic Review*, 1972, vol. 13, no. 1, pp. 132–147.
29. Проблемы экономического роста территории / Т.В. Ускова [и др.] . Вологда: ИСЭРТ РАН, 2013. 170 с.
30. Balassa B. Exports and economic growth: further evidence. *Journal of development Economics*, 1978, vol. 5, no. 2, pp. 181–189.
31. Balassa B. *The theory of economic integration (routledge revivals)*. Routledge, 2013. 318 p.
32. Lafay G. The measurement of revealed comparative advantages. In: M.G. Dagenais, P.A. Muet (eds.) *International Trade Modelling*. London: Chapman and Hall, 1992. DOI:10.1007/978-1-4757-2150-8\_10
33. Balassa B., Bauwens L. Intra-industry specialisation in a multi-country and multi-industry framework. *The Economic Journal*, 1987, vol. 97, no. 388, pp. 923–939.
34. Balassa B. Export incentives and export performance in developing countries: A comparative analysis. *Review of World Economics*. 1978, vol. 114, no. 1, pp. 24–61.
35. Анненкова А.А., Поздняков А.В., Соболева С.А. Внешнеэкономическое предпринимательство региона: структурные сдвиги и тенденции развития в посткризисный период // Науч. ведомости Белгород. гос. ун-та. Сер. «История. Политология. Экономика. Информатика». 2012. № 1 (120). Вып. 21/1. С. 82–89.
36. Гулин К.А., Якушев Н.О., Мазилев Е.А. Активизация экономического роста в регионах РФ на основе стимулирования развития несырьевого экспорта // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. Т. 11. № 3. С. 57–70. DOI: 10.15838/esc.2018.3.57.4
37. Якушев Н.О. Несырьевой экспорт Союзного государства как фактор экономического развития территории России и Беларуси // Проблемы развития территории. 2018. № 5 (97). С. 41–54. DOI: 10.15838/ ptd.2018.5.97.3
38. Гринберг Р.С. Экономика современной России: состояние, проблемы, перспективы. Общие итоги системной трансформации // Век глобализации. 2015. № 1. С. 166–182.
39. Экономика России в 2017–2019 годах: предпосылки для прорыва пока не созданы / А.А. Френкель [и др.] // Экономическая политика. 2018. № 5. С. 24–49.
40. Ковалева Е.Н., Оганова А.А. Несырьевой неэнергетический экспорт России макро- и мезоуровня: основные тенденции развития и направления поддержки // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2018. №. 2. С. 36–45
41. Haddoud M.Y., Jones P., Newbery R. Export promotion programmes and SMEs performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2017, vol. 24, no. 1, pp. 68–87.
42. Minovic J., Lazarevic–Moravcevic M., Beraha I. Strategic orientation of SMEs: empirical research. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 2017, vol. 21, no. 81, pp. 16–26.
43. Малое предпринимательство в экономике территорий: монография / К.А. Гулин [и др.]. Вологда: ВолНЦ РАН, 2017. 128 с.
44. Мазилев Е.А. Экспортный потенциал малых и средних предприятий // Проблемы развития территории. 2015. № 5 (79). С. 26–35.

## Сведения об авторе

Николай Олегович Якушев – научный сотрудник, Вологодский научный центр Российской академии наук (160014, Российская Федерация, г. Вологда, ул. Горького, д. 56а; e-mail: nilrus@yandex.ru)

Yakushev N.O.

## Improving the Tools for Assessing and Managing Export Activities of SMEs in the Region

**Abstract.** Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) through the access to foreign markets is one of the key issues in economics. Currently, the urgency of tasks related to the pace of economic growth, the increase in the gross regional product, and the expansion the territories' budget revenues is increasing. Non-resource exports are mentioned as one of the sources of growth of the Russian economy until 2024 in the “May” decrees of the President aimed at increasing its competitiveness. Increasing the share of SMEs up to 10% in the total volume of non-resource exports is one of the key tasks of the national project “SMEs and support for individual entrepreneurial initiative”. At the same time, there is a number of problems hindering the effective use of the existing SMEs' export potential as a source of economic growth at the regional level of the Russian Federation. The most acute ones are the following: low competitiveness of the SME manufacturing sector; lack of experience in foreign markets and absence of effective measures to support SME exporters; lack of strategies for using SMEs' export potential, as well as of effective mechanisms and tools for their implementation at the regional level. In this regard, the aim of the research is to develop an approach to managing export activities of SMEs in the region. The article systematizes the research results in various scientific areas and theories related to the management of export activities of SMEs in the region, allowing to identify the main characteristics and features of this process. The author has developed an approach to assessing the specifics and specifications of SMEs in exports and their contribution to the total regional exports, allowing to determine directions for further support areas development. The analysis of the existing export promotion system is carried out. The directions, regulations and tools for the Federal and regional levels forming a unified system of SMEs management and support in terms of export activities are proposed.

**Key words:** management, internationalization, export activities, small and medium-sized businesses, region.

## Information about the Author

Nikolai O. Yakushev – Researcher, Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences (56A, Gorky Street, Vologda, Russian Federation, 160014; e-mail: nilrus@yandex.ru)

Статья поступила 22.04.2020.