МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления	Кафедра «Социология, экономическая теория и международные процессы»
Направление подготовки	38.03.01 «Экономика»
Профиль	Экономика и организация внешнеэкономической деятельности

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Бизнес-проект «Платформа оценки экспортного потенциала предприятий ЕАЭС»

Студент _____ (подпись, дата) Попова Юлия Андреевна

Руководитель _____ (подпись, дата) Бареева И. А.

Нормоконтролер _____ (подпись, дата) Влазнева С. А.

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ №_____)

Заведующий кафедрой _____ (подпись, дата) Рожкова Л. В.

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ №____)

Секретарь ГЭК _____ (подпись, дата) Рассказова Н. В.

Пенза 2026

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра «Социология, экономическая теория и международные процессы»
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль «Экономика и организация внешнеэкономической деятельности»

«УТВЕРЖДАЮ»:
Зав. кафедрой
д.с.н., профессор Рожкова Л. В.
_____
«_____»_____20___г.

ЗАДАНИЕ

НА БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

студенту Поповой Ю. А, группа 22ЭЭв1, обучение очное

1 Тема бакалаврской работы: Бизнес-проект «Платформа оценки экспортного потенциала предприятий ЕАЭС»

утверждена приказом по университету

от «__»_____20__г . №_____

2 Срок сдачи студентом законченной бакалаврской работы: 3.06.2026.

3 Исходные данные к бакалаврской работе: нормативно-правовая база, научная и справочная литература, данные сети Интернет.

4 Перечень подлежащих разработке вопросов: сущность понятия «экспортный потенциал предприятия» и подходы к его определению; особенности и методики оценки экспортного потенциала предприятий в России и за рубежом; правовые аспекты осуществления экспортной деятельности в рамках ЕАЭС; торгово-экономическое положение ЕАЭС и проблемы оценки экспортного потенциала предприятий в странах Союза; анализ рыночной ситуации и конкурентной среды в сфере предэкспортной аналитики МСП; разработка продуктово-финансовой модели цифровой платформы оценки экспортного потенциала предприятий ЕАЭС.

5 Перечень графического материала: таблицы, рисунки.

6 Дата выдачи задания: 25.10.2025.

График подготовки бакалаврской работы

№ п/п	Содержание работы	Срок выполнения	Дата выполнения, подпись руководителя
1	Составление плана ВКР	25.10.2025 – 10.11.2025	
2	Изучение исходных данных к бакалаврской работе	11.11.2025 – 25.12.2025	
3	Написание Главы 1	26.12.2025 – 30.01.2026	
4	Написание Главы 2	31.01.2026 – 15.03.2026	
5	Написание Главы 3	16.03.2026 – 29.04.2026	
6	Написание введения и заключения	30.04.2026 – 11.05.2026	
7	Оформление ВКР	12.05.2026 – 19.05.2026	
8	Сдача ВКР на нормоконтроль, проверка в системе «антиплагиат.вуз»	20.05.2026 – 1.06.2026	
9	Ознакомление с отзывом руководителя	2.06.2026	
10	Представление законченной бакалаврской работы	3.06.2026	

Руководитель _____ / И. А. Бареева /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению студент _____ / Ю. А. Попова /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Реферат

Бакалаврская работа 75 с., 3 ч., 14 рис., 14 табл., 68 источников, ЭКСПОРТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ, ЕАЭС, ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМА, МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС, ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ИМПОРТОНЕЗАВИСИМОСТЬ, БИЗНЕС-ПРОЕКТ, ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ

Объект исследования – предприятия малого и среднего бизнеса государств – членов ЕАЭС, осуществляющие или планирующие внешнеэкономическую деятельность.

Цель работы состоит в разработке бизнес-проекта цифровой платформы для автоматизированной оценки экспортного потенциала предприятий ЕАЭС, способной обеспечить малый и средний бизнес доступным аналитическим инструментом для принятия обоснованных решений о выходе на внешние рынки.

Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы познания: системный анализ, сравнение, классификация, обобщение. При изучении методик оценки экспортного потенциала применялись аналитический и сравнительно-правовой методы; при разработке бизнес-проекта – методы стратегического анализа, оценки рынка, финансового моделирования и юнит-экономики.

Результаты работы: систематизированы подходы к определению понятия «экспортный потенциал предприятия»; проанализированы методики оценки экспортного потенциала, применяемые в России и за рубежом; рассмотрена правовая среда осуществления экспортной деятельности в рамках ЕАЭС и национального законодательства государств-членов; выявлены ключевые проблемы оценки экспортного потенциала предприятий в странах ЕАЭС; исследовано торгово-экономическое положение ЕАЭС; разработан бизнес-проект цифровой платформы оценки экспортного потенциала предприятий ЕАЭС, включающий описание продуктового решения, бизнес-модели, финансовой модели и системы управления рисками.

Теоретическая значимость ВКР состоит в систематизации существующих методических подходов к оценке экспортного потенциала предприятий и обосновании необходимости их адаптации к условиям интеграционного пространства ЕАЭС, а также к потребностям субъектов малого и среднего бизнеса, не имеющих опыта внешнеэкономической деятельности.

Практическая значимость работы состоит в разработке готового к реализации бизнес-проекта цифровой платформы, обеспечивающей автоматизированную оценку экспортного потенциала предприятия по пяти аналитическим блокам в течение 15–30 минут, с подтверждённой жизнеспособной бизнес-моделью и положительной EBITDA к третьему году реализации.

Оглавление

Введение..... 3

Глава 1 Теоретические основы оценки экспортного потенциала предприятий ЕАЭС 6
1.1 Сущность экспортного потенциала предприятия 6
1.2 Особенности оценки экспортного потенциала предприятий..... 12
1.3 Правовые аспекты оценки экспортного потенциала предприятий 18
Глава 2 Исследование рынка ЕАЭС и проблем оценки экспортного потенциала предприятий 24
2.1 Анализ торгово-экономического положения ЕАЭС 24
2.2 Проблемы оценки экспортного потенциала предприятий в странах ЕАЭС 29
Глава 3 Разработка бизнес-проекта платформы оценки экспортного потенциала предприятий ЕАЭС 34
3.1 Анализ рыночной ситуации и конкурентной среды в сфере предэкспортной аналитики малых и средних предприятий..... 34
3.2 Разработка продуктово-финансовой модели цифровой платформы оценки экспортного потенциала..... 46
Заключение 66
Список использованных источников 69

Введение

Расширение участия российских предприятий в международной торговле остается одним из приоритетных направлений государственной политики. В условиях формирования Евразийского экономического союза, объединившего Россию, Казахстан, Беларусь, Армению и Кыргызстан, вопрос оценки реальных возможностей предприятий к осуществлению экспортной деятельности приобретает актуальность. Общий рынок ЕАЭС с объемом взаимной торговли, приближающимся к 95 млрд долл. США в год, создает благоприятную среду для выхода малого и среднего бизнеса на внешние рынки, однако большинство предприятий лишены инструментов, позволяющих заблаговременно и объективно оценить собственные экспортные возможности.

Актуальность исследования заключается в том, что, несмотря на устойчивый рост несырьевого экспорта малых и средних предприятий государств-членов Евразийского экономического союза, большинство из них лишены доступного и методически обоснованного инструмента для оценки собственных экспортных возможностей. Число МСП-экспортеров в России превысило 83 тыс., а их доля в несырьевом неэнергетическом экспорте достигла 23 %, однако за этими показателями скрывается значительный нереализованный потенциал. Многие предприниматели, готовые к выходу на внешние рынки, не располагают ни управленческими компетенциями в сфере ВЭД, ни инструментами для предварительной диагностики своих экспортных возможностей. Существующие методики оценки экспортного потенциала носят разрозненный характер, не стандартизированы в рамках ЕАЭС, опираются на данные о фактически осуществляемой экспортной деятельности и потому принципиально неприменимы для предприятий, только принимающих решение о выходе на внешний рынок. В этих условиях разработка цифровой платформы для аналитики экспортного потенциала предприятия с учетом специфики интеграционного пространства ЕАЭС и доступной для широкого круга субъектов МСП без привлечения внешних консультантов, представляет собой актуальную научно-практическую задачу, отвечающую как потребностям бизнеса, так и целям государственной политики по развитию несырьевого экспорта в странах Союза.

Экспортный потенциал предприятия исследован в работах И. А. Карачева, И. А. Русакова, М. С. Сычева, Е. В. Волкодавовой, Д. Г. Сухих, М. П. Логинова, В. М. Каца, Н. М. Шума. Методические подходы к его оценке разработаны В. О. Мосейко, Ю. М. Азминой, К. Куканиной, Н. С. Рычихиной. В зарубежной науке данная проблематика отражена в трудах S. Gershewski, W. Viviers, E. L. Rose, J. Scott-Kennel, S. van Eldik, W. Viviers. Вместе с тем вопрос практического применения методик оценки в контексте специфики ЕАЭС и создания на их основе цифровых инструментов для бизнеса остается недостаточно изученным.

Цель исследования состоит в разработке бизнес-проекта цифровой платформы для автоматизированной оценки экспортного потенциала предприятий ЕАЭС, способной обеспечить малый и средний бизнес доступным аналитическим инструментом для принятия обоснованных решений о выходе на внешние рынки.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

– изучить сущность понятия «экспортный потенциал предприятия» и систематизировать подходы к его определению;

– проанализировать особенности и процесс оценки экспортного потенциала предприятий, применяемые в России и за рубежом;

– рассмотреть правовую среду осуществления экспортной деятельности в рамках ЕАЭС и национального законодательства государств-членов;

– выявить ключевые проблемы оценки экспортного потенциала предприятий в странах ЕАЭС;

– исследовать торгово-экономическое положение ЕАЭС;

– разработать бизнес-проект цифровой платформы оценки экспортного потенциала предприятий ЕАЭС, включая описание продуктового решения, бизнес-модели, финансовой модели и системы управления рисками.

Объектом исследования являются предприятия малого и среднего бизнеса государств – членов ЕАЭС, осуществляющие или планирующие внешнеэкономическую деятельность.

Предметом исследования выступают методические подходы и инструменты оценки экспортного потенциала предприятий, а также организационно-

экономические условия создания цифровой платформы для их практического применения в пространстве ЕАЭС.

Теоретическую базу исследования составляют труды российских и зарубежных ученых в области теории экспортного потенциала, международной торговли, оценки конкурентоспособности предприятий и цифровой экономики. Нормативную основу образуют Договор о Евразийском экономическом союзе, Таможенный кодекс ЕАЭС, а также национальное законодательство государств-членов в сфере внешнеторговой, валютной и таможенной деятельности.

Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы познания: системный анализ, сравнение, классификация, обобщение. При изучении методик оценки экспортного потенциала применялись аналитический и сравнительно-правовой методы; при разработке бизнес-проекта – методы стратегического анализа, оценки рынка, финансового моделирования и юнит-экономики.

Информационную базу исследования образуют статистические данные Евразийской экономической комиссии, Российского экспортного центра, Министерства экономического развития РФ, Министерства экономики и коммерции Кыргызской Республики, а также аналитические материалы *ITC Export Potential Map, Trade Map* и открытые базы данных внешнеторговой статистики государств – членов ЕАЭС.

Структура работы определяется логикой исследования и состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников. В первой главе рассматриваются теоретические и методические основы оценки экспортного потенциала предприятий, включая анализ существующих подходов, выявление их ограничений и характеристику правовой среды ЕАЭС. Вторая глава посвящена разработке бизнес-проекта цифровой платформы: описанию рыночной проблемы и продуктового решения, анализу конкурентной среды, построению бизнес-модели, финансовому планированию и оценке рисков.

Глава 1 Теоретические основы оценки экспортного потенциала предприятий ЕАЭС

1.1 Сущность экспортного потенциала предприятия

Осуществление внешнеэкономической деятельности является одним из перспективных направлений работы предприятий. Развитие международной конкуренции и расширение хозяйственных связей, происходящие в последние годы, позволяют хозяйствующим субъектам расширять сбыт продукции через участие в международной торговле.

Одной из основных форм внешнеэкономической деятельности предприятия выступает экспорт. Экспорт представляет собой реализацию товаров, работ и услуг на внешних рынках и является важным инструментом включения предприятия в систему международных экономических отношений. Для предприятия экспорт имеет также большое значение, так как способствует увеличению объемов продаж, освоению новых рынков сбыта, более полной загрузке производственных мощностей, а также получению дополнительных доходов за счет выхода за пределы внутреннего рынка. Следует отметить, что в современных условиях экспорт нельзя рассматривать как разовую внешнеторговую операцию.

Потенциал в широком понимании рассматривается как совокупность имеющихся источников, средств, резервов и возможностей, которые могут быть задействованы для достижения конкретных целей, выполнения намеченных задач и реализации определенных направлений деятельности на уровне личности, общества или государства. Иными словами, потенциал отражает как наличие необходимых ресурсов и условий, так и возможность их практического использования в заданных целях. При этом потенциал следует понимать как сочетание существующих возможностей и тех результатов, которые могут быть достигнуты при определенных условиях. Под потенциалом предприятия следует понимать совокупность необходимых материальных и нематериальных ресурсов и возможностей развития, которые обеспечивают способность предприятия производить и выпускать

конкурентоспособную продукцию и максимально удовлетворять запросы потребителей в конкретных условиях [30].

Для устойчивого присутствия на зарубежных рынках предприятию необходимо обладать определенными ресурсами и условиями, которые смогут обеспечить ему выход на внешний рынок и дальнейшее развитие экспортной деятельности.

Понятия «потенциал» и «экспорт» выстраивают основу определения «экспортный потенциал», в котором выражается сложный процесс, рассматривающий внутренние и внешние стороны проявления и реализации экспортной деятельности. Как правило, экспортный потенциал рассматривается на трех уровнях: федеральном, региональном и отдельных предприятий. Экспортный потенциал страны – это способность национальной экономики производить продукцию, конкурентоспособную на мировых рынках, и экспортировать ее в достаточных объемах по мировым ценам [61].

Экспортный потенциал региона – это способность региональной экономической системы экспортировать имеющиеся или произведенные ресурсы и продукцию, конкурентоспособные на мировых рынках. По своей экономической сути экспортный потенциал российских регионов призван стать инструментом активизации существующих и потенциальных конкурентных преимуществ российской экономики в международном разделении труда, стать средством содействия стабильному и быстрому развитию нашей страны [63, с. 275].

На уровне оценке отдельных предприятий в научной и прикладной литературе используется понятие экспортный потенциал предприятия [51]. На данный момент нет единого определения этого понятия, поэтому целесообразно изучить определения разных авторов, представленные в таблице 1. На основе этих определений можно сформулировать единое понятие. Экспортный потенциал предприятия представляет собой совокупность возможностей хозяйствующего субъекта по осуществлению и развитию экспортной деятельности. Он отражает способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию, продвигать ее на внешние рынки, учитывать требования зарубежных потребителей

и обеспечивать реализацию экспортных операций в конкретных экономических условиях. Иначе говоря, экспортный потенциал характеризует не наличие у предприятия продукции для продажи за рубеж, а его реальную способность участвовать в международной торговле.

Таблица 1 – Определение термина «экспортный потенциал предприятия» в научной литературе [35; 47; 48; 53; 56; 65]

Автор	Содержание определения
И. А. Русаков	Совокупная способность предприятия, основанная на его производственных и экономических возможностях, осуществлять продажи производимой продукции за рубеж, привлекать прямые иностранные инвестиции и участвовать в международных кооперационно-промышленных процессах.
М. С. Сычев	Совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для производства конкурентоспособной продукции, ее реализации и обслуживания на внешних рынках как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде/
Н. М. Шум, М. П. Логинов	Совокупность ресурсов, имеющихся и потенциальных возможностей предприятий, отраслей, регионов, государства, по производству продуктов, товаров, услуг с целью продажи за границей на основе трех подходов: ресурсного, системного и потенциального.
Дж. Нейсбит	Динамично меняющаяся составляющая экономического потенциала, организационно-техническая структура которого, подчиняясь миссии и целям предприятия, с учетом воздействия факторов внешней среды и внутреннего состояния обеспечивает стабильные объемы продаж с заданным уровнем рентабельности на рынках дальнего и ближнего зарубежья.
Ю. М. Токарев, П. В. Манина	Совокупная способность предприятия создавать и производить конкурентоспособную продукцию на экспорт, продвигать ее на внешние рынки, выгодно реализовывать там товары и обеспечивать требуемый уровень обслуживания.
Д. Г. Сухих, В. М. Кац	Совокупность имеющихся у предприятия ресурсов и возможностей для производства конкурентоспособной продукции, ее реализации и обслуживания на внешних рынках как в краткосрочном, так и долгосрочном периоде.
Д. С. Рузанов, П. А. Шелупанова	Экспортный потенциал предприятия чаще определяется как комплексная способность компании создавать, производить и реализовывать конкурентоспособную продукцию на международных рынках.

Необходимо подчеркнуть, что экспортный потенциал является именно экономическим показателем. Его содержание определяется совокупностью внутренних возможностей предприятия и внешних условий, влияющих на экспорт. Поэтому при раскрытии сущности экспортного потенциала в первую очередь исходят из производственных, финансовых, кадровых, организационных и

рыночных характеристик предприятия. При этом значение имеет не только сам факт производства продукции, но и ее конкурентоспособность, соответствие требованиям рынка, возможность организовать поставку, обеспечить приемлемый уровень затрат и выдерживать конкуренцию со стороны других поставщиков. Предприятие может обладать достаточной производственной базой, однако не иметь устойчивых преимуществ на внешнем рынке. В то же время даже сравнительно небольшое предприятие может иметь высокий экспортный потенциал, если его продукция востребована, обладает конкурентными характеристиками и может быть успешно реализована за рубежом.

Для более полного раскрытия сущности экспортного потенциала предприятия целесообразно выделить его основные признаки.

Рисунок 1 – Признаки экспортного потенциала предприятия

Экспортный потенциал носит комплексный характер. Он формируется под воздействием целого ряда факторов, к которым относятся производственные ресурсы, финансовое состояние, уровень кадрового обеспечения, организация управления, маркетинговые возможности, деловая репутация предприятия и его положение на рынке. Каждый из этих элементов оказывает влияние на общую способность предприятия осуществлять экспортную деятельность.

Экспортному потенциалу присущ динамизм. Он изменяется во времени под влиянием внутренних и внешних факторов. На его уровень воздействуют модернизация производства, изменение структуры издержек, внедрение новых технологий, развитие логистики, изменение внешнего спроса, усиление конкуренции, колебания валютных курсов и другие обстоятельства. Следовательно, экспортный потенциал не может рассматриваться как неизменная величина.

У экспортного потенциала есть признаки относительного характера. Он применяется к определенному товару, предприятию и конкретному внешнему рынку. Одна и та же организация может иметь различные возможности экспорта в зависимости от страны назначения, особенностей спроса, уровня конкуренции и условий поставки. Это означает, что экспортный потенциал следует рассматривать в тесной связи с конкретными направлениями внешнеэкономической деятельности.

Экспортный потенциал практиконаправленный, поскольку его определение необходимо для анализа и последующего принятия управленческих решений. Оценка экспортного потенциала позволяет определить, насколько предприятие готово к выходу на зарубежные рынки, какие преимущества оно имеет, какие ограничения существуют и какие меры следует принимать для повышения эффективности экспортной деятельности.

Большое значение имеет структура экспортного потенциала предприятия. В ее составе можно выделить несколько уровней.

В первую очередь выделяется производственный уровень. Он включает наличие производственных мощностей, уровень технологического оснащения, качество выпускаемой продукции, стабильность производства и возможность увеличения объемов выпуска при необходимости. Без достаточной производственной базы устойчивое развитие экспортной деятельности невозможно.

Далее играет роль финансовый элемент. Экспортная деятельность требует дополнительных затрат, связанных с продвижением продукции, транспортировкой, страхованием, упаковкой, хранением, участием в выставках, адаптацией продукции к требованиям внешнего рынка. Следовательно, предприятие должно располагать необходимыми финансовыми ресурсами для осуществления и расширения экспортных операций.

Следующий уровень – трудовой. Для ведения экспортной деятельности предприятию необходимы специалисты, обладающие знаниями в области внешнеэкономической деятельности, международного маркетинга, логистики, договорной работы и анализа зарубежных рынков. От уровня подготовки персонала во многом зависит успешность работы предприятия на внешнем рынке.

Также рассматривается маркетинговый анализ. Он включает знание рыночной конъюнктуры, потребностей иностранных покупателей, конкурентной среды, особенностей продвижения продукции, формирования цен и выбора каналов сбыта. Без развитой маркетинговой структуры предприятие не может объективно оценить свои перспективы на внешнем рынке.

Можно также выделить организационный уровень, связанный со способностью предприятия выстроить процесс экспортной деятельности, распределить функции между подразделениями, наладить документооборот, обеспечить сопровождение сделок и контроль исполнения обязательств. Даже при наличии конкурентоспособной продукции недостатки в организации экспортной работы могут существенно ограничивать внешнеторговые возможности предприятия [31, с. 31].

Для наглядности элементы экспортного потенциала предприятия можно представить в виде рисунка 2.

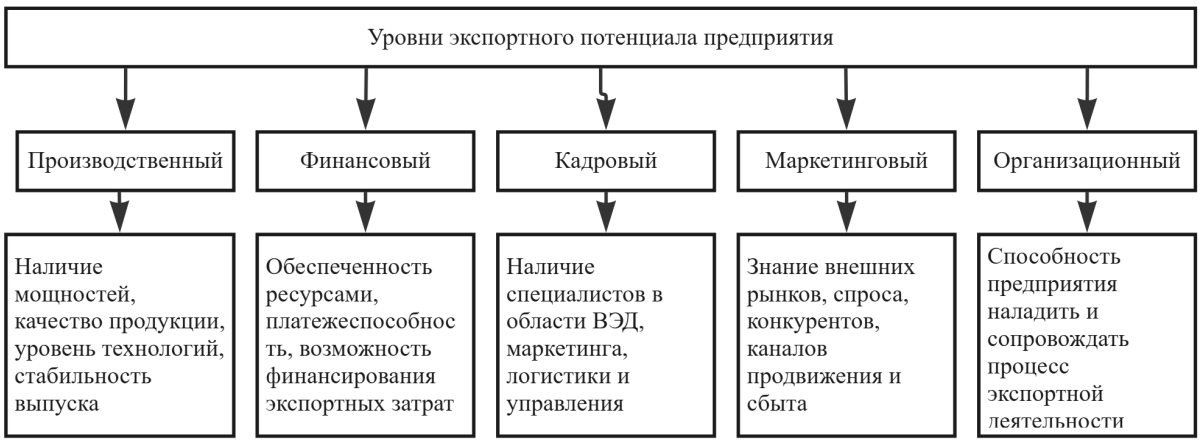

Рисунок 2 – Уровни и элементы экспортного потенциала предприятия

Приведенные элементы находятся в тесной взаимосвязи между собой. Так, высокий уровень производства не обеспечит развития экспорта без финансовой устойчивости и знания рынка. В свою очередь, наличие маркетинговой информации о перспективном рынке не приведет к результату при отсутствии у предприятия возможностей выпускать нужную продукцию в требуемом объеме и качестве.

Следовательно, экспортный потенциал следует рассматривать как целостную систему.

Следует отметить, что на экспортный потенциал предприятия оказывают влияние внутренние и внешние факторы. К внутренним факторам относятся масштабы деятельности предприятия, уровень его технического развития, финансовое состояние, качество продукции, профессионализм персонала, эффективность управления и способность к инновациям. К внешним факторам относятся состояние и емкость зарубежных рынков, уровень конкуренции, логистические условия, особенности спроса, валютные колебания, а также экономическая среда, в которой предприятие осуществляет экспортную деятельность. Так экспортный потенциал предприятия формируется под воздействием множества обстоятельств, часть из которых зависит от самого предприятия, а часть определяется внешней рыночной средой. Кроме того, в современных условиях возрастает значение цифровых инструментов в сфере внешнеэкономической деятельности. Поиск информации о внешних рынках, анализ спроса, оценка конкурентной среды, установление деловых контактов и продвижение все чаще осуществляются с использованием цифровых платформ.

Таким образом, экспортный потенциал предприятия представляет собой комплексный экономический показатель, отражающий способность хозяйствующего субъекта участвовать в международной торговле и развивать экспортную деятельность. Его сущность раскрывается через совокупность внутренних ресурсов предприятия и внешних рыночных условий, определяющих возможность и перспективы выхода на зарубежные рынки.

1.2 Особенности оценки экспортного потенциала предприятий

На сегодняшний день не разработана конкретная методика оценки экспортного потенциала, которая позволила бы достаточно точно оценить конкурентоспособность компании на внешнем рынке. Вместе с тем в науке

сложился ряд подходов, ориентированных именно на уровень предприятия, а не региона или отрасли.

Из-за того, что содержание экспортного потенциала промышленных предприятий весьма многообразно, существуют разные подходы к его оценке. В научной литературе принято выделять несколько укрупненных методических направлений. применяемые в России и за рубежом методы анализа экспортного потенциала. В настоящее время существующие методики аналитической оценки экспортного потенциала организации можно сгруппировать по следующим признакам [19]:

1 По уровню сложности – простые количественные и сложные многофакторные методики. Наиболее распространены простые количественные методики оценки экспортного потенциала предприятия.

2 С точки зрения единиц измерения – количественные и экспертные методики. В количественных методиках за единицу измерения принимают классические абсолютные и относительные единицы измерения − стоимостные, проценты, коэффициенты и пр. Экспертные методики базируются на системе оценок в баллах и подразумевают привлечение специалистов по данному вопросу. С одной стороны, для экспертных методик характерна доля субъективизма, с другой – они, в отличие от количественных показателей, позволяют учитывать приоритетность качественных аспектов.

3 По используемым параметрам оценки – содержательные и сравнительные методики. Так называемые содержательные методики включают оценку элементов экспортного потенциала или выделенных факторов его формирования, а сравнительные − оценку экспортного потенциала посредством сравнения продукции либо результатов деятельности предприятия с продукцией или результатами деятельности организаций-конкурентов [52].

Одной из наиболее разработанных является методика, предложенная Е. В. Волкодавовой. Данная методика направлена на разработку теоретических и методологических основ формирования и реализации такой сложной и многоплановой экономической категории, как экспортный потенциал

промышленного предприятия, и методических подходов по решению практических проблем его эффективной реализации в реальных условиях деятельности российских промышленных предприятий.

Оценка экспортного потенциала имеет качественную и количественную характеристики. Количественную оценку экспортного потенциала промышленного предприятия проводится с помощью формулы 1.

$$ЭП = V_{э\ прод} + V_{э\ рп} + V_{э\ усл} + V_{э\ на}, \quad (1)$$

где ЭП – экспортный потенциал промышленного предприятия, тыс. руб.;

$V_{э\ прод}, V_{э\ рп}, V_{э\ усл}, V_{э\ на}$ – объем экспорта соответственно продукции, работ промышленного характера, услуг, нематериальных активов, тыс. руб.

Качественную характеристику экспортного потенциала промышленного предприятия представляет система показателей: уровень сертификации продукции, услуг, бизнес-процессов предприятия, степень брендированности продукции, услуг, ежегодный темп прироста стоимости предприятия, доля инновационных нематериальных активов в структуре активов предприятия, уровень импортозамещения при применении импортных комплектующих. Методологические основы оценки эффективности формирования и реализации экспортного потенциала рассматривают три направления: методологические основы формирования оптимальных структуры и объемов экспорта, методологические основы мониторинга оптимизации структуры и ассортимента экспорта, методологические основы управления [32].

Широкое распространение в отечественной науке получил многофакторный подход, разработанный В. О. Мосейко и Ю. М. Азминой. Модель В. О. Мосейко и Ю. М. Азминой строится на многофакторной оценке экспортного потенциала с учетом всех факторообразующих показателей. В числе частных показателей данного подхода учитываются критерии эффективности производства экспортной продукции: стоимость экспортной продукции во внутренних ценах, соотнесенная с себестоимостью экспортной продукции, и ряд других финансово-производственных характеристик. Подход позволяет формировать сводный индекс экспортного

потенциала малых и средних предприятий с последующим его сравнением в динамике или в разрезе отраслей. Оценка происходит по формуле:

$$I_{ЭП} = \sqrt[z]{\frac{\sum_{i=1}^{R} k_i a_i}{n}} \quad (2)$$

где k_i – весовые коэффициенты для абсолютных и относительных показателей;

a_i – частные показатели экспортного потенциала.

Эффективность производства экспортной продукции характеризует эффективность производства продукции для предприятия экспортера; чем выше показатель, тем более целесообразно производство данного вида продукции. Удельный вес экспорта в общем объеме реализации продукции предприятия экспортера характеризует экспортную ориентированность производства предприятия; чем выше данный показатель, тем более значимо экспортное направление реализации продукции для предприятия-экспортера. Удельный вес прибыли от экспорта продукции в общем объеме прибыли предприятия-экспортера показывает долю прибыли от экспорта продукции в общей сумме прибыли от реализации продукции предприятия экспортера; чем выше, тем больше значимость экспорта данного вида продукции для предприятия. Рентабельность экспортных продаж показывает рентабельность экспортной продукции; чем выше данный показатель, тем выгоднее предприятию экспорт данного вида продукции. Доля инновационной продукции определяет отношение инновационной продукции к общему количеству выпускаемой продукции и характеризуют долю продукции, которую можно вывести на внешний рынок. Коэффициент автономии определяет долю собственных средств в валюте баланса (нормальное ограничение больше либо равно 50 %). Коэффициент текущей ликвидности дает общую оценку ликвидности активов, показывая, сколько рублей текущих активов предприятия приходится на один рубль текущих обязательств (нормальное ограничение 80 %). Эффективность продаж экспортной продукции характеризует эффективность продаж экспортной продукции; чем выше показатель, тем более выгодно производство данного вида продукции на экспорт.

Преимуществом данной модели является учет большинства факторов, влияющих на экспортный потенциал, а также финансовых показателей деятельности предприятия (коэффициент ликвидности и коэффициент автономии), данная модель представляется эффективной, так как показывает совокупность факторообразующих составляющих [34, с. 67].

Методика оценки локального экспортного потенциала, учитывающая внутренний потенциал предприятия, успешность предприятия на действующем рынке и особенности локального рынка была разработана Н. С. Рычихиной и К. Куканиной. Она представляет собой интегральный многофакторный подход. Согласно методике, локальный экспортный потенциал включает в себя следующие составляющие: внутренний потенциал предприятия, успешность предприятия на действующем рынке и потенциал локального рынка. Факторами, формирующими внутренний потенциал, являются: производственные, инновационные, финансовые факторы и трудовые факторы. Производственно-инновационные факторы включают в себя: качество продукции; соответствие продукции международным техническим, санитарным и экологическим стандартам; использование современных технологий; наличие достаточных производственных мощностей; уровень инновационности предприятия (интенсивность совершенствования) и др. К трудовым факторам относятся: высокая квалификация персонала, низкий уровень текучести рабочей силы; высокая производительность труда и др. Финансовые факторы включают в себя: наличие финансовых ресурсов для изучения рынков и продвижения продукции; наличие финансовых ресурсов для инновационных разработок, наличие определенных источников для привлечения капитала; уровень платежеспособности и ликвидности предприятия и др. Факторы успешности предприятия на рынке (рыночные факторы) включают в себя: факторы, успешности предприятия на внутреннем рынке и опыт работы на внешнем рынке. К факторам успешности предприятия на внутреннем рынке нами были отнесены: емкость охваченного внутреннего рынка, рентабельность деятельности на внутреннем рынке и репутация предприятия на внутреннем рынке. Большое влияние на экспортный потенциал предприятия оказывает имеющийся опыт работы на внешнем рынке. Опыт работы

на внешнем рынке можно охарактеризовать следующими показателями: емкость охваченного внешнего рынка, рентабельность экспортной деятельности, удельный вес прибыли от экспорта продукции в общем объеме прибыли предприятия-экспортера, наличие экспортного отдела; наличие четко проработанной стратегии выхода и продвижения на внешнем рынке; владение сотрудников отделов маркетинга и экспортного отдела инструментами международного маркетинга; устойчивые отношения с поставщиками сырья; наличие у управляющего персонала образования в вопросах внешнеэкономической деятельности. На основе проведенного анализа авторы разработали формулу интегрального показателя локального экспортного потенциала:

$$ЛЭП = 0{,}4ВПП + 0{,}27УП + 0{,}33ПЛР, \quad (3)$$

где ЛЭП – локальный экспортный потенциал;

ВПП – внутренний потенциал предприятия;

УП – успешность предприятия на рынке;

ПЛР – потенциал локального рынка [33, с. 75].

Изучение методических подходов к оценке экспортного потенциала на уровне предприятий показывает каким образом производится оценка показателей формирования экспортного потенциала с учетом интегральной оценки, которая позволяет более точно оценить эффективность экспортного потенциала; как производится расчет комплексной оценки внутреннего экспортного потенциала предприятия на базе диверсификации экспортной деятельности региона, на основе количественных характеристик, учитывающих объемы экспорта продукции, работ/услуг промышленного характера, нематериальные активы.

Методика разграничения уже реализованного и потенциального экспортного потенциала предприятия предусматривает отделение реализованного и реализуемого экспортного потенциала. При оценке реализованного экспортного потенциала учитываются те товары, расчетная цена экспорта которых обеспечивает заинтересованность производителя-экспортера при соответствии требованиям внешнего рынка [35]. Реализуемый экспортный потенциал – понятие, введенное для практической оценки на уровнях ниже национальной экономики (регион, холдинг,

отдельное предприятие), где классическое определение через разность производства и потребления неприменимо. Для предприятий малого и среднего бизнеса именно этот показатель служит основным инструментом оценки. Для учета динамики применяется интегральный показатель использования ЭП (ИЭП) с дисконтированием по шагам расчетного периода. Это позволяет оценивать эффективность мероприятий по повышению экспортного потенциала: прирост интегрального потенциала должен превышать инвестиционные затраты (аналог показателя *NPV*). Мероприятия, дающие результат ниже нормального прироста от рационального использования уже достигнутого потенциала, признаются неэффективными.

Таким образом, в российской научной литературе можно выделить пять устойчивых методических направлений оценки экспортного потенциала именно на уровне предприятия: количественный, многофакторный, интегральный локальный, а также подход с разграничением реализованного и нереализованного потенциала.

1.3 Правовые аспекты оценки экспортного потенциала предприятий

В рамках внешнеэкономической деятельности оценка экспортного потенциала предприятия должна учитывать правовые условия осуществления экспорта. Правовые аспекты в данном случае следует рассматривать как совокупность обязательных требований и ограничений выбранной для экспорта страны, которые влияют на реализуемость экспортного потенциала предприятия.

Правовая среда, в которой формируется экспортный потенциал предприятий стран ЕАЭС, складывается из двух основных уровней (рисунок 3). Первый уровень образуют национальные нормы государств-членов, регулирующие внешнеторговую деятельность, валютные расчеты, налогообложение и документальное сопровождение экспортных операций. Второй уровень составляют нормы ЕАЭС, прежде всего Договор о Евразийском экономическом союзе и Таможенный кодекс ЕАЭС, которые задают общие правила движения товаров, применения таможенных процедур и технического регулирования в рамках Союза [1; 2; 3].

Рисунок 3 – Правовая среда экспортного потенциала ЕАЭС

При оценке экспортного потенциала предприятия необходимо учитывать, насколько его деятельность соответствует одновременно национальной и наднациональной среде регулирования.

Договор о Евразийском экономическом союзе закрепляет цели Союза, свободу движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы, а также распределение полномочий между государствами-членами и Евразийской экономической комиссией. В статье 6 Договора о Евразийском экономическом союзе закреплено, что право Союза составляют «Договор; международные договоры в рамках Союза; международные договоры Союза с третьей стороной; решения и распоряжения Высшего Евразийского экономического совета, Евразийского межправительственного совета и Евразийской экономической комиссии, принятые в рамках их полномочий, предусмотренных настоящим Договором и международными договорами в рамках Союза». Статья 23 определяет создание,

обеспечение функционирования и развитие интегрированной информационной системы Союза [1].

Предприятиям для ведения экспортной деятельности необходимо знать таможенное регулирование. Таможенный кодекс ЕАЭС устанавливает единые правила декларирования товаров, применения таможенных процедур, выпуска товаров и электронного взаимодействия с таможенными органами. В Таможенном кодексе ЕАЭС Глава 21 посвящена таможенной процедуре экспорта. В статье 139 закреплено, что «Таможенная процедура экспорта – таможенная процедура, применяемая в отношении товаров Союза, в соответствии с которой такие товары вывозятся с таможенной территории Союза для постоянного нахождения за ее пределами». В статье 140 указаны условия помещения товаров под эту процедуру. Условиями помещения товаров под таможенную процедуру экспорта являются: уплата вывозных таможенных пошлин в соответствии с кодексом; соблюдение запретов и ограничений в соответствии со статьей 7 Кодекса; соблюдение иных условий, предусмотренных международными договорами в рамках Союза, двусторонними международными договорами между государствами-членами и международными договорами государств-членов с третьей стороной. Для оценки экспортного потенциала это означает, что предприятие должно быть способным обеспечить выполнение условий экспорта: корректную классификацию товара, подготовку декларации, соблюдение процедурных требований и, при необходимости, исполнение обязанностей по уплате вывозных пошлин. Если предприятие организационно не готово к этим действиям, его экспортный потенциал на практике снижается [2].

Особую роль на уровне ЕАЭС играет техническое регулирование. В рамках Союза действуют технические регламенты ЕАЭС, единые правила подтверждения соответствия и официальные реестры сертификатов и деклараций. Они размещаются на официальном ресурсе Союза (*www.eaeunion.org*). Для предприятия эти сведения дают возможность проанализировать шансы на осуществление ВЭД. Юридически корректная оценка экспортных возможностей предприятия не может игнорировать наличие обязательных требований к продукции. Если предприятие

выпускает товар, который в принципе не может обращаться на рынке без соблюдения технических регламентов, то данный фактор должен учитываться в оценке как объективное правовое условие. Иначе говоря, нормативные акты ЕАЭС в сфере технического регулирования формируют нормативную базу для допустимого и обоснованного анализа экспортных перспектив предприятия.

Несмотря на наличие общей союзной базы, практическая реализация экспортной деятельности осуществляется через национальное законодательство государств-членов. Право Союза задает общие принципы, тогда как порядок применения конкретных процедур, лицензирования, валютного контроля и экспортного контроля определяется на уровне каждого государства отдельно.

В России действуют Федеральный закон № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» и Федеральный закон № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле». Согласно статье 1 Федерального закона № 164-ФЗ, он «определяет основы государственного регулирования внешнеторговой деятельности, полномочия Российской Федерации и субъектов Российской Федерации в области внешнеторговой деятельности в целях обеспечения благоприятных условий для внешнеторговой деятельности, а также защиты экономических и политических интересов Российской Федерации» [5]. В совокупности эти нормы определяют границы участия российских предприятий во внешней торговле. Федеральный закон № 173-ФЗ регулирует порядок проведения валютных операций и банковского контроля при исполнении внешнеторговых контрактов [4]. Отсутствие у предприятия практики работы с валютными контрактами и уполномоченными банками может стать самостоятельным ограничением при выходе на экспорт, особенно для малых и средних предприятий.

Для Республики Беларусь основным нормативным актом в данной сфере служит Закон от 25 ноября 2004 г. № 347-З «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности», закрепляющий национальные основы участия хозяйствующих субъектов во внешней торговле, включая понятийный аппарат и основные принципы регулирования [6]. Таможенные вопросы на национальном уровне детализирует Закон от 10 января 2014 г. № 129-З «О таможенном

регулировании в Республике Беларусь», в сфере валютных расчетов действует Закон от 22 июля 2003 г. № 226-З «О валютном регулировании и валютном контроле» [7; 8]. Применительно к экспортному контролю принят Закон от 11 мая 2016 г. № 363-З «Об экспортном контроле», статья 1 которого определяет само законодательство об экспортном контроле и перечень регулируемых отношений [9]. Кроме того, в Беларуси развиваются электронные процедуры получения лицензий и разрешений во внешней торговле, что непосредственно влияет на административные издержки и скорость прохождения разрешительных процедур – а значит, и на фактическую готовность предприятия к экспортной поставке.

Для Республики Казахстан правовую основу таможенного регулирования составляет Кодекс от 26 декабря 2017 г. № 123-VI «О таможенном регулировании в Республике Казахстан», определяющий правовые, экономические и организационные основы таможенного регулирования в республике [10]. Валютный блок экспортной деятельности регулируется Законом от 2 июля 2018 г. № 167-VI «О валютном регулировании и валютном контроле» [11]. В части экспортного контроля действует Закон от 28 декабря 2022 г. № 172-VII «О контроле специфических товаров», устанавливающий, что экспорт таких товаров осуществляется на основании лицензии. Казахстанскому предприятию при оценке экспортного потенциала необходимо принимать во внимание не только общие правила ЕАЭС, но и эти национальные механизмы контроля и лицензирования [12].

В Республики Армения опорным актом в сфере таможенного регулирования служит Закон №3Р-353 «О таможенном регулировании» [16; 17]. Помимо этого, Правительство Армении утвердило порядок выдачи лицензий и разрешений на экспорт и/или импорт товаров, подпадающих под ограничения во внешней торговле (Решение № 1524-Н от 25 декабря 2014 г. Об утверждении перечней товаров, запрещенных для перевозки по таможенной территории Республики Армения и подлежащих ограничениям, установлении уполномоченных органов и утверждении рамочного порядка выдачи лицензий и разрешений на вывоз и (или) ввоз товаров), прямо закрепляющий виды лицензий, сроки выдачи и основания отказа. В валютной сфере действует Закон Армении № 3Р-135 «О валютном регулировании и валютном

контроле», согласно пункту 5.1 статьи 6 которого таможенные органы осуществляют валютный контроль при перемещении валютных ценностей через государственную границу.

У Кыргызской Республики главный Закон от 8 августа 2023 г. № 169 «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности», устанавливающий правовые основы осуществления внешней торговли товарами [13]. Таможенные отношения регулирует Закон от 24 апреля 2019 г. № 52 «О таможенном регулировании в Кыргызской Республике», в сфере экспортного контроля действует Закон от 23 января 2003 г. № 30 «Об экспортном контроле», статья 1 которого раскрывает основные понятия и устанавливает, что экспортный контроль осуществляется посредством правового регулирования внешнеэкономической деятельности [14; 15].

В рамках правового блока оценки экспортного потенциала предприятия могут быть применены следующие конкретные критерии: наличие у предприятия опыта таможенного декларирования либо готовности к нему; наличие документов о соответствии или возможность их получения; отсутствие критических правовых ограничений по экспортируемому товару; готовность к валютному сопровождению экспортного контракта; наличие базовой договорной и документарной подготовки; понимание требований к маркировке, упаковке и сопроводительным документам. Совокупность этих критериев показывает, насколько предприятие способно практически осуществить экспортную поставку.

Таким образом, юридические и правовые аспекты оценки экспортного потенциала предприятий в странах ЕАЭС должны анализироваться через двухуровневую систему регулирования. На уровне Союза формируются общие правила регулирования, закладывающие базовые условия участия предприятия во внешней торговле. На национальном уровне конкретизируются процедуры применения этих правил. При оценке экспортного потенциала предприятия необходимо принимать во внимание способность действовать одновременно в союзной и национальной правовой среде страны регистрации.

Глава 2 Исследование рынка ЕАЭС и проблем оценки экспортного потенциала предприятий

2.1 Анализ торгово-экономического положения ЕАЭС

Евразийский экономический союз, объединивший в 2015 г. Россию, Казахстан, Беларусь, Армению и Кыргызстан, представляет собой одно из наиболее динамично развивающихся интеграционных объединений на постсоветском пространстве. Совокупная территория государств-членов охватывает около 14 % суши земного шара, а численность населения превышает 200 млн чел.. В рамках Союза обеспечивается свобода движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы, формируется единое таможенное пространство, унифицируется техническое регулирование. Все это создает принципиально иные, значительно более благоприятные условия для выхода предприятий на внешние рынки по сравнению с торговлей за пределами Союза. Именно масштаб и динамика рынка ЕАЭС делают разработку специализированных инструментов оценки экспортного потенциала предприятий не только актуальной, но и экономически обоснованной задачей.

Макроэкономические показатели ЕАЭС свидетельствуют об устойчивом росте объединения даже в условиях сложной внешней обстановки. По итогам 2023 г. совокупный ВВП государств-членов вырос на 3,8 % и достиг отметки в 2,39 трлн долл. США, превысив темпы роста мировой экономики [22]. В 2024 г. прирост ВВП ЕАЭС составил 4,4 % – также выше среднемирового показателя в 3,3 % [14]. Промышленное производство в ЕАЭС в 2023 г. выросло на 3,7 %, объем выполненных строительных работ – на 8,6 %, розничная торговля – на 6,6 % [22]. Обрабатывающая промышленность опережала общеэкономическую динамику: ее рост в 2023 г. составил 7,4 % [15]. Данные показатели формируют фундамент платежеспособного спроса внутри Союза и одновременно свидетельствуют о расширении производственной базы, способной генерировать экспортный поток. Взаимная торговля товарами в рамках ЕАЭС в 2023 г. выросла на 4,7 % по сравнению с 2022 г., а общий оборот достиг 90,4 млрд долл. [3; 8]. За первый

квартал 2024 г. прирост относительно того же периода 2023 г. составил 7 %, а по итогам 10 месяцев 2024 г. взаимный товарооборот приблизился к 78,6 млрд долл. США [6; 8]. По итогам полного 2024 г. взаимная торговля выросла на 6,8 %, приблизившись к 9 трлн руб. в рублевом выражении [2]. Параллельно ускорялась взаимная торговля услугами: в 2023 г. рост составил 22,3 %, в 2024 г. – еще 16 %, а совокупный прирост за 2022–2024 гг. достиг 42 % [3; 7]. Прямые взаимные инвестиции в государствах-членах за тот же период увеличились почти на 17 % [7]. Иными словами, интеграционные связи внутри Союза последовательно углубляются, что создает расширяющееся пространство для экспортной активности предприятий.

Отраслевая структура производства ЕАЭС отличается значительной дифференциацией по государствам-членам. В России доминируют добыча нефти и газа (добыча нефти в 2023 г. составила 90,0 млн т), обрабатывающая промышленность, агропромышленный и строительный комплексы. В Беларуси объем промышленного производства в 2023 г. достиг 62,4 млрд долл. США при индексе физического объема 107,7 % к уровню 2022 г. Ключевые отрасли – машиностроение, металлообработка, химическая, нефтехимическая, легкая и пищевая промышленность [46]. Казахстан специализируется на добыче и переработке минерального сырья, цветной металлургии и агропромышленном производстве; при этом в структуре его экспорта внутри ЕАЭС в 2023 г. наибольшую долю заняли продукты химических и смежных отраслей (26,4 %) и машиностроение с транспортными средствами (25,5 %) [35]. Армения специализируется на продовольственных товарах, горнорудной промышленности и машиностроении, Кыргызстан – на сельском хозяйстве, гидроэнергетике и цветной металлургии [46].

Обрабатывающая промышленность выступает главным источником несырьевого экспортного предложения в пространстве Союза. Именно ее опережающий рост на 7,4 % в 2023 г. формирует расширяющуюся товарную базу для взаимной торговли. На территории Казахстана действуют свыше 17 тыс. предприятий с российской и белорусской собственностью, а также более 4 тыс.

совместных российско-казахстанских и белорусско-казахстанских предприятий, в том числе в обрабатывающих отраслях [35], что свидетельствует о глубоком производственном взаимодействии в рамках Союза.

В структуре взаимного товарооборота доминирует Россия, на которую приходится основной объем внутрисоюзного обмена. Вместе с тем для развития рыночного потенциала Союза принципиально важна товарная диверсификация. В 2023 г. объем взаимной торговли кооперационными товарами в ЕАЭС превысил 30 млрд долл. США. В Казахстане наибольшая доля экспорта в 2023 г. приходилась на продукцию химической и смежных отраслей промышленности (26,4 %) и машиностроение и транспортные средства (25,5 %) [11]. Несырьевой несельскохозяйственный компонент торговли последовательно расширяется, создавая объективные условия для участия в экспортных цепочках предприятий малого и среднего бизнеса, работающих в обрабатывающих секторах.

Взаимная торговля товарами является ключевым показателем интеграции ЕАЭС. По итогам 2023 г. ее оборот вырос на 4,7–6,7 % и достиг 90,4 млрд долл., рекордного с момента учреждения Союза значения [33]. Взаимная торговля кооперационными товарами превысила 30 млрд долл. [28]. За первый квартал 2024 г. прирост составил 7 % в сравнении с аналогичным периодом 2023 г., а за десять месяцев 2024 г. – 78,6 млрд долл. нарастающим итогом; по итогам полного 2024 г. взаимный товарооборот вырос на 6,8 %, приблизившись к 9 трлн руб. в рублевом выражении. Если в 2019 г. взаимный товарооборот составлял 61 млрд долл., то к концу 2024 г. этот показатель приблизился к 95 млрд долл. – прирост более чем на 55 % за пять лет [21]. Параллельно значительно ускорилась взаимная торговля услугами: в 2023 г. рост составил 22,3 %, в 2024 г. – еще 16 %; совокупный прирост за 2022–2024 гг. достиг 42 %. Этот сегмент отражает углубление производственной и технологической кооперации между государствами-членами, а не только движение готовых товаров.

Товарная структура взаимной торговли ЕАЭС демонстрирует устойчивый сдвиг в сторону продукции с более высокой добавленной стоимостью. В структуре взаимного импорта Казахстана значительные статьи занимают машины и

оборудование (19,3 %), металлы и изделия из них (19,4 %), а также продукты животного и растительного происхождения (19,3 %) [35]. Российский экспорт в страны ЕАЭС охватывает широкий спектр товарных групп: энергетику, промышленное оборудование, металлургию, автомобилестроение, нефтехимическую продукцию, продовольственные товары и фармацевтику [33]. В товарной структуре экспорта Армении внутри Союза наибольшие доли принадлежат продовольственным товарам и сельскохозяйственному сырью (64 %), что указывает на специализацию страны на агропродовольственном направлении [36]. Такая структура свидетельствует о реальной отраслевой комплементарности государств-членов: экспортное предложение одних участников соответствует импортному спросу других, что создает объективную основу для устойчивого торгового взаимодействия.

Взаимные прямые инвестиции в государствах-членах за девять месяцев 2023 г. достигли 169 % от годового объема 2022 г. [43]. Объем накопленных взаимных прямых инвестиций в ЕАЭС за 2022–2024 гг. увеличился почти на 17 % [42]. Совокупный объем накопленных взаимных ПИИ стран Евразийского региона к середине 2024 г. составил 46,1 млрд долл. США [38]. В структуре взаимного инвестирования Россия выступает основным инвестором, обеспечивая около 86 % совокупного потока, а Беларусь – основным реципиентом с долей порядка 45 % [44]. Активный рост взаимных инвестиций свидетельствует о переходе интеграции от торгового к производственному измерению, что расширяет возможности для участия предприятий в трансграничных цепочках создания стоимости.

Отдельного внимания заслуживает цифровая составляющая торговли внутри Союза. По данным ЕЭК, в октябре 2023 г. темпы роста электронной торговли в странах ЕАЭС превысили мировые: в Казахстане и России прирост в 2022 г. составил 30 %. Доля электронной торговли в глобальном розничном обороте к 2022 г. превысила 19 %. Цифровизация торговых процессов расширяет возможности доступа МСП к внешним рынкам, одновременно повышая требования к качеству предварительной аналитики: предприниматель, планирующий выход через цифровые каналы, сталкивается с задачей быстрой обработки разнородных данных

о целевом рынке – объеме спроса, конкурентной среде, логистических ограничениях и нормативных требованиях.

Немаловажную роль в формировании торгово-экономического потенциала ЕАЭС играет географическое положение государств-членов. Союз занимает стратегическое транзитное пространство между Европой и Азиатско-Тихоокеанским регионом, что определяет его значение не только как самостоятельного рынка, но и как узлового элемента в международных торговых цепочках. Транспортно-логистическая инфраструктура Союза включает разветвленную сеть железнодорожных и автомобильных коридоров, речных и морских маршрутов, а также воздушных путей, что обеспечивает физическую связность рынков государств-членов между собой и с третьими странами. Активное развитие международных транспортных коридоров – в частности, коридора «Север – Юг» и маршрутов Транскаспийского транзита – расширяет возможности для диверсификации экспортных направлений и снижения логистических издержек, непосредственно влияющих на конкурентоспособность поставляемой продукции.

Существенное значение для оценки перспективности рынка ЕАЭС имеет и его внешнеторговая открытость. Союз заключил соглашения о свободной торговле с рядом государств и объединений, в том числе с Вьетнамом, Сербией, Ираном, Сингапуром и Китаем в части отдельных тарифных преференций, а также ведет переговоры с Индией, Египтом и Индонезией.

Дополнительным фактором, подтверждающим привлекательность рынка ЕАЭС с точки зрения ведения внешнеэкономической деятельности, служит последовательное снижение уровня безработицы и рост реальных доходов населения. По данным ЕЭК, уровень зарегистрированной безработицы в 2023 г. достиг рекордно низкого значения – 0,8 %, а рост розничной торговли на 6,6 % отражает расширение внутреннего потребительского спроса [29]. Повышение платежеспособности населения непосредственно влияет на емкость рынка: растущий спрос на товары и услуги создает условия для увеличения объемов взаимных поставок и стимулирует предприятия к наращиванию производства, в том числе экспортно-ориентированного.

Таким образом, анализ торгово-экономических показателей ЕАЭС подтверждает, что Союз представляет собой экономически состоятельное и устойчиво растущее интеграционное пространство.

2.2 Проблемы оценки экспортного потенциала предприятий в странах ЕАЭС

Оценка экспортного потенциала предприятия представляет собой один из этапов принятия решения о выходе на внешний рынок, выборе направлений экспортной деятельности и определении мер государственной поддержки. Вместе с тем такая оценка по-прежнему связана с рядом методических и прикладных трудностей. Для стран ЕАЭС данный вопрос приобретает дополнительную значимость: предприятия функционируют в неоднородной экономической среде, при этом сама оценка должна учитывать не только внутренние характеристики хозяйствующего субъекта, но и условия внешнеторговой деятельности внутри интеграционного пространства.

Принципиальной методологической проблемой является то, что до сих пор не сложился общепринятый подход к оценке экспортного потенциала предприятия. До сих пор не разработана единая методика, которая позволяла бы оценивать конкурентоспособность компании на внешнем рынке. На практике это приводит к тому, что разные специалисты и организации используют несопоставимые наборы показателей, различные шкалы оценки и неодинаковые критерии отбора факторов. В результате получаемый результат оценки варьируется на основе того, какая именно методика была положена в основу анализа.

С этим тесно связана проблема недостаточной информационной базы. Большинство авторов методик ограничиваются моделированием показателей без указания источников расчета, что снижает их практическую значимость [52]. В результате научные подходы и оценки трудно применимы для предприятий на практике. Зачастую неясно, из каких документов, отчетов или статистических данных должны браться исходные значения показателей, не все данные находятся в

открытых источниках. Также объективные данные часто не общедоступны, что затрудняет проверку точности данных о производительности [62, с. 20]. Для малых и средних предприятий объем доступной информации ограничен сильнее, чем для крупных организаций, поэтому эта проблема особенно остро проявляется при попытке оценить их экспортный потенциал.

Следующая проблема – разрозненность количественных и качественных методов оценки. Одними предприятиями и учеными широко используются методы, основанные на финансово-экономических показателях: объемах производства, доле экспорта в продажах, рентабельности, ликвидности, оборачиваемости средств. Но значительная часть факторов экспортного успеха не сводится к цифрам и их можно только описать качественно. К ним можно отнести управленческие компетенции, качество маркетинговой стратегии, знание требований внешнего рынка, способность работать с иностранными контрагентами, организационная готовность к экспортным операциям. Использование количественных и качественных методов отдельно друг от друга не позволяет получить полную картину состояния предприятия, поэтому для точной оценки экспортного потенциала необходимы комплексные методы, обеспечивающие всесторонний анализ с учетом внутренних и внешних факторов. Ли и Гриффит утверждали, что поведенческие показатели экспорта (например, предполагаемый успех или удовлетворенность результатами экспорта) позволяют получить представление о стратегическом аспекте, который не учитывается в экономических показателях, таком как интенсивность экспорта. Кроме того, было выдвинуто предположение, что лица, принимающие решения, руководствуются скорее субъективными, чем объективными показателями (Мэдсен, 1989) [62, с. 20].

Отсюда вытекает еще одна проблема, ограниченность методов, основанных только на финансово-хозяйственном анализе. Такие методы удобны тем, что опираются на формализованные и сравнительно доступные показатели. Однако они позволяют судить прежде всего о состоянии предприятия в целом, а не о его реальной готовности к экспорту. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия носит универсальный характер, но для оценки экспортного потенциала

он недостаточно информативен и может быть использован только на начальной стадии оценки и составления экспортной стратегии [64]. Проблемной остается и оценка внутренних нематериальных ресурсов предприятия и внешней среды, которые сложно вычислить через стандартные показатели. В частности, не все методики позволяют оценить возможности, навыки и умения, на которые предприятие может опираться в сложных и рискованных ситуациях при выходе на внешний рынок. Кроме того, многие методы не позволяют выявить слабые стороны на уровне внутренних ресурсов и возможностей, которые требуют улучшения для повышения шансов на экспортный успех [30]. К таким качественным показателям можно отнести внутренние и внешние факторы, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Факторы, определяющие экспортный потенциал предприятия [составлено автором по: 26]

Уровень	Фактор	Характеристика
Внешний	Характеристика отрасли и внутреннего рынка	Особенности рыночной системы, наличие конкурентов, интенсивность ценовой конкуренции, вмешательство государства, интенсивность технологического развития
	Характеристика экспортного рынка	Потенциал спроса, уровень осведомленности потребителей о продукции предприятия, сходство правовых и регулирующих норм, конъюнктура мировых товарных рынков
	Нормативно-правовая база	Сходство правовых и регулирующих норм, таможенное тарифное и нетарифное регулирование
	Политико-экономические процессы	Регулирование внешнеэкономической деятельности внутри страны, наличие санкций, политическая устойчивость, этап экономического цикла
Внутренний	Характеристики предприятия	Размер, научно-производственный и кадровый потенциал, степень вовлеченности во внешнеэкономическую деятельность, опыт международной деятельности, доступность ресурсов для развития экспорта, имидж, активы
	Характеристики продукции	Цена единицы продукции, уникальность, требование к обслуживанию, уровень патентной защиты
	Стратегия экспорта	Ряд элементов маркетингового комплекса (продукт, ценообразование, распределение и продвижение), степень их стандартизации к международному рынку
	Результаты экспорта	Достижение целей экспорта, средний рост объема экспорта за последние 5 лет, прибыльность за последние 5 лет

Комплекс качественных и количественных метрик важен для предприятий, планирующих выход на рынки ЕАЭС. На внешних рынках конкуренция во многих

случаях строится не только на цене и объеме поставки, но и на гибкости управления, скорости адаптации и способности учитывать требования конкретного рынка.

Еще одной проблемой является трудность оценки потенциальных экспортеров, не имеющих устойчивой экспортной истории. Если предприятие уже ведет внешнеэкономическую деятельность, можно опираться на фактические результаты его экспортных операций. Однако в отношении компаний, которые только планируют выход на внешний рынок, такой подход оказывается невозможным. Поэтому в зарубежной практике большое внимание уделяется экспортной готовности и выявлению слабых мест потенциальных экспортеров [67].

Анализ научной литературы показывает такую проблему, как субъективность экспертных методов оценки. Хотя экспертная оценка позволяет учитывать качественные параметры, плохо поддающиеся прямому измерению, сама процедура такого оценивания остается трудоемкой неоднозначной. Экспертные методики базируются на системе оценок в баллах и подразумевают привлечение специалистов по данному вопросу. С одной стороны, для экспертных методик характерна доля субъективизма, с другой – они позволяют учитывать приоритетность качественных аспектов [52]. Это означает, что итоговый результат во многом зависит от выбора критериев, системы баллов и состава экспертов. Соответственно, даже достаточно подробная экспертная диагностика не всегда обеспечивает высокий уровень объективности и сопоставимости результатов.

Значительная часть существующих методик оценивает лишь отдельные стороны предприятия, оставляя в стороне их взаимосвязь. Между тем экспортный потенциал не сводится к какому-либо одному элементу системы – он формируется как результат всех видов деятельности компании, прямо или косвенно связанных с внешнеторговыми операциями. Анализ каждого элемента экспортного потенциала в отдельности не дает точного представления о реальных резервах предприятия на внешних рынках; для всестороннего вывода необходимо применять комплексный анализ [54].

Предприятия стран ЕАЭС работают в условиях различающихся масштабов экономики, неодинаковой отраслевой структуры и неравномерного уровня развития

международной деятельности. Вследствие этого методика, адекватная для одной группы компаний, может оказаться недостаточно точной применительно к другой. Особенно выражено это неравенство в секторе малого и среднего бизнеса, для которого информационные ограничения, дефицит управленческих компетенций и отсутствие экспортного опыта ставят под сомнение возможность использования стандартизированных подходов без их специальной адаптации.

Для наглядности основные проблемы оценки экспортного потенциала предприятий можно представить в виде таблицы.

Таблица 3 – Основные проблемы оценки экспортного потенциала предприятий

Проблема	Сущность
Отсутствие единой методики	Нет универсального метода, одинаково пригодного для всех предприятий и отраслей
Недостаточная информационная база	Неясны источники расчета показателей; часть данных не находится в открытом доступе
Разрозненность количественных и качественных методов	Изолированное применение методов не дает полной картины экспортного потенциала
Ограниченность финансово-хозяйственного анализа	Финансовая устойчивость не тождественна экспортной готовности
Трудность оценки нематериальных факторов	Сложно формализовать знания, управленческие и маркетинговые компетенции
Субъективность экспертных оценок	Итог зависит от шкалы, критериев и состава привлеченных экспертов
Недостаточная комплексность	Оценка отдельных элементов не раскрывает реальный совокупный потенциал

Таким образом, проблематика оценки экспортного потенциала предприятий охватывает широкий спектр трудностей. Экспортный потенциал не может быть качественно определен на основе одного метода или одного блока данных. Для предприятий стран ЕАЭС наиболее обоснованным представляется применение комплексного подхода, учитывающего как внутренние возможности хозяйствующего субъекта, так и специфику его положения на целевых внешних рынках – в том числе в контексте действующего в ЕАЭС режима взаимной торговли.

Глава 3 Разработка бизнес-проекта платформы оценки экспортного потенциала предприятий ЕАЭС

3.1 Анализ рыночной ситуации и конкурентной среды в сфере предэкспортной аналитики малых и средних предприятий

Несмотря на значительный объем экспортного рынка ЕАЭС (Евразийского экономического союза) и рост числа экспортеров среди МСП (малых и средних предприятий), на рынке отсутствует специализированный цифровой инструмент для автоматизированной предварительной оценки экспортного потенциала и рисков. Существующие методы анализа основаны на ручной обработке разрозненных данных, подвержены влиянию человеческого фактора и высокой вероятности ошибок. Это ведет к принятию неоправданных управленческих решений, прямым финансовым потерям бизнеса и ограничивает рост несырьевого экспорта.

Рынок стран ЕАЭС демонстрирует высокий объем международной торговли. В 2025 г. экспорт товаров составил 418,3 млрд долл. США в России, 79 млрд долл. США в Казахстане, 41,4 млрд долл. США в Беларуси, 8,4 млрд долл. США в Армении и 2,8 млрд долл. США в Кыргызстане (суммарно около 549,9 млрд долл. США) [20; 40; 45; 57; 58]. За девять месяцев 2023 г. российский несырьевой экспорт в страны Союза увеличился на 8 %, достигнув объема в 30 млрд долл. [46]

Одновременно растет и внутрисоюзный обмен, что повышает значение корректной оценки экспортных возможностей для предприятий, работающих внутри ЕАЭС и в третьи страны. По оценке Евразийской экономической комиссии, объем взаимной торговли товарами государств Евразийского экономического союза за 2025 г. составит 95 млрд долл. США [38]. Объем взаимной торговли в ЕАЭС в 2024 г. вырос на 6,8% и приблизился к 9 трлн руб. По результатам опроса ПРОМ в 2023 г., 41 % опрошенных не сотрудничают с другими странами, но потели бы этого. При этом большинство опрошенных хотели бы сотрудничать с Казахстаном и Беларусью (19 % и 13 % соответственно), которые входят в ЕАЭС [43].

Ключевым драйвером несырьевого экспорта выступает малый и средний бизнес: в России доля МСП в несырьевом экспорте достигла 23 %, а количество таких экспортеров в 2023 г. превысило 83 тыс. (по сравнению с 60 тыс. ранее). Доля малого и среднего бизнеса в ВРП некоторых регионов, таких как Пензенская область, составляет 36,6 % [25]. Однако именно этот сегмент остро ощущает провал в доступной предварительной аналитике, поскольку не имеет ресурсов для содержания ВЭД-отделов и оплаты дорогостоящих консультаций, будучи вынужденным полагаться на открытую статистику и решение руководителя.

Практическая сложность проведения подобных оценок подтверждается и исследованиями по методологиям экспортного потенциала. На данный момент не существует единой модели оценки экспортного потенциала. Сбор и систематизация информации по мерам торговой политики и ограничениям является трудоемкой задачей, связанной с дефицитом данных.

Проблема особенно выражена у малых и средних предприятий, поскольку их вовлеченность во внешнюю торговлю растет, но управленческих ресурсов на углубленную аналитику обычно недостаточно. По данным исследования ПСБ и «Опоры России» (индекс *RSBI)*, доля МСП, занимающихся экспортом, на апрель 2024 г. оценивалась примерно в 14 % (годом ранее 10 %). [28] Количество экспортеров среди российского малого и среднего бизнеса достигло 83 тыс. в 2023 г. В России работает более 60 тыс. экспортеров МСП, а доля МСП в несырьевом неэнергетическом экспорте с 2019 г. выросла более чем в 2,5 раза и составляет 23 %. Сегмент МСП уже является массовым участником экспортной активности, но при этом остается большой потенциал увеличения этой доли.

Главная проблема существующего механизма работы – высокая зависимость от человеческого фактора и медленная работа. Даже при обращении к экспертам компании не застрахованы от провалов. Многие МСП не справляются с экспортом даже после консультаций с центрами поддержки, а существующие цифровые сервисы (например, специализированная платформа «Мой экспорт») решают задачи логистики или сертификации, но не занимаются комплексной оценкой перспектив и рисков. Значительную роль играет скорость принятия решения: получение

индивидуального аналитического отчета в среднем занимает 2 недели, а в некоторых случаях до 60 дней. Без быстрой автоматизации предприниматель вынужден вручную анализировать финансовые модели, таможенную статистику и параметры доставки, что и приводит к ошибкам.

Попытки решить данную проблему уже предпринимались, но имели системные недостатки. В 2023 г. был представлен цифровой сервис *Adept7*, услуги которого предоставлялись через платформу «Мой экспорт» для Москвы. Этот проект был призван помочь бизнесу, однако на данный момент он не функционирует. Ключевой минус *Adept7* заключался в механизме работы: вместо анализа конкретных финансовых показателей компании и рыночной конъюнктуры платформа предлагала опросник из 30 и 44 вопросов. Подобный поверхностный подход не позволял минимизировать риски и спрогнозировать эффективность, что в сочетании с узкой географией (только Москва) делало сервис нерелевантным для федерального бизнеса и тем более для масштабирования на весь ЕАЭС.

Актуальность разработки заключается в том, что в стратегических оценках ЕЭК рост несырьевого направления рассматривается как один из эффектов интеграционных мер. Исходя из долгосрочного прогноза ЕЭК до 2030 г., дополнительный рост ненефтяного экспорта в Союзе к 2030 г. должен составить 11 % (около 70 млрд долл. США), при этом эффект различается по странам (в частности, Беларусь +33,3 %, Казахстан +23,0 %, Россия +6,8 %) [24]. Реализация этого потенциала невозможна без снижения издержек бизнеса. Таким образом, суть проблемы рынка – в разрыве между потребностью десятков тысяч МСП в быстром, безошибочном и дешевом анализе экспортных рисков и реальным отсутствием специализированных автоматизированных платформ, способных агрегировать данные предприятия, внешнеторговую статистику, логистику и валютные ограничения именно в контексте права и специфики ЕАЭС.

Целевой рынок проекта определяется пересечением двух критериев: предприятие производит или продает товары либо услуги, которые физически или экономически возможно экспортировать; предприятие имеет управленческий запрос на аналитическую поддержку для принятия решения о выходе на зарубежный рынок

или оценке нового направления. Сегменты бытовых услуг, локальная розница и подобные виды бизнеса в целевую аудиторию платформы не входят – их деятельность не предполагает возможности экспорта продукции.

В структуре МСП России по видам деятельности 36 % компаний – торговля; 20 % − транспорт; 10 % − инжиниринг, технологии и недвижимость; строительство – 9 %; обрабатывающие производства – 8 %; *IT* – 7 %, при этом именно эти отрасли формируют основной несырьевой экспорт страны [29]. Наибольший вклад в добавленную стоимость МСП в 2023 г. обеспечили обрабатывающая промышленность и профессиональная, научная и техническая деятельность. Применительно к экспортной активности целевую аудиторию платформы формируют предприятия следующих отраслей: обрабатывающее производство (металлоизделия, химия, пищевая промышленность, упаковка, строительные материалы); агропромышленный сектор и переработка сельскохозяйственного сырья; ИТ-компании и разработчики программного обеспечения; компании в сфере профессиональных и деловых услуг, оказываемых трансгранично. Торговые компании (оптовые посредники) также являются частью аудитории, поскольку осуществляют таможенное оформление и сталкиваются с теми же задачами оценки рисков ВЭД.

По данным РЭЦ, в России работают 17,7 тыс. малых и средних компаний-экспортеров, поставляющих за рубеж несырьевую неэнергетическую продукцию на 16,5 млрд долл. США [36]. Именно 17–83 тыс. активных несырьевых экспортеров прямого платежеспособного спроса. Полный реестр МСП включает компании с принципиально иными видами деятельности, для которых экспорт структурно невозможен, и включать их в расчет TAM некорректно.

Оценка *TAM* включает экспортоориентированные МСП, потенциально нуждающиеся в аналитическом инструменте, но не все из них будут активно искать платное решение в горизонте 1–3 лет. *SAM* ограничивает аудиторию теми, кто уже занимается ВЭД или декларировал намерение, это платежеспособный сегмент с управленческим запросом. *SOM* отражает достижимую долю в рамках плана продаж первых трех лет при текущих ресурсах команды и маркетинговом бюджете.

Для корректной оценки емкости рынка применяется трехуровневая модель *TAM-SAM-SOM* (таблица 4).

Таблица 4 – Оценка рынка

Уровень	Критерий определения	Оценка объема
TAM	Все МСП стран ЕАЭС, теоретически способные экспортировать товары или услуги: Обрабатывающие производства + агросектор + ИТ + профуслуги. С учетом ЕАЭС порядка 700–800 тыс. субъектов.	15,6 млрд руб.
SAM	МСП ЕАЭС с подтвержденной экспортной активностью или декларированным намерением выйти на рынок в течение 1–2 лет; действующие МСП-экспортеры ННЭ в России 17,7–83 тыс. компаний; + 41 % МСП хотели бы экспортировать.	600 млн руб.
SOM	МСП, которые платформа может привлечь через ЦПЭ, прямые продажи и партнерские каналы, 5 % *SAM.*	12 млн руб.

Несырьевой экспорт МСП ЕАЭС устойчиво растет. В Казахстане доля несырьевых товаров в структуре общего экспорта в 2024 г. достигла 35 %, причем основной рост обеспечили переработка, машиностроение, химическая и пищевая промышленность; основными торговыми партнерами по несырьевому экспорту остаются страны ЕАЭС, Россия, Узбекистан, Кыргызстан [37]. В России несырьевой сектор в 2023 г. нарастил выручку крупных и средних предприятий на 16,4 %, опередив нефтегазовый сегмент [22]. Обрабатывающая промышленность в России в 2024 г. выросла на 8,5 %, высокотехнологичные отрасли – на 14,2 % [23]. Число МСП-экспортеров несырьевой продукции в России выросло примерно в 1,5 раза за 2025 г., и рост продолжается.

Государственная поддержка формирует инфраструктуру цифровых экспортных сервисов: Российский экспортный центр в 2025 г. запустил четыре новых цифровых сервиса [28], конверсия каталога услуг «Мой экспорт» выросла на 56 % [68], объем поддержанного экспорта клиентов платформы «Мой экспорт» в 2024 г. превысил 155 млрд руб. [49]. ЦПЭ в I квартале 2024 г. помогли 813 субъектам МСП заключить экспортные контракты [27]. Цифровая аудитория

экспортеров сформирована, государство активно развивает инфраструктуру поддержки, снижая поведенческий барьер к использованию новых платформ.

Первичный клиентский сегмент целевой аудитории – производственные МСП и агропредприятия с выручкой 30–500 млн руб., у которых есть продукт с экспортным потенциалом, но нет штатной функции ВЭД. Потенциально именно они несут наибольшие потери от ошибок при принятии решений о выходе на новый рынок и при этом не могут позволить себе дорогостоящее консультирование. Вторичный сегмент – ИТ-компании и экспортеры деловых услуг, для которых важен анализ регуляторных и валютных рисков конкретного направления. Корпоративный сегмент – центры поддержки экспорта (88 региональных ЦПЭ в России), консалтинговые компании и торгово-промышленные палаты, использующие платформу как тиражируемый инструмент для клиентской базы.

Конкурентная среда проекта складывается из двух основных групп: (1) цифровые сервисы сопровождения и оценки экспорта, которые помогают пройти отдельные этапы экспортного цикла и/или получить справочную аналитику; (2) международные аналитические инструменты по внешней торговле, которые публикуют статистику и модели экспорта.

В таблице 5 представлен анализ основных конкурентов – платформ по содействию и оценке экспортной деятельности.

Таблица 5 – Анализ конкурентов

Критерий	СПАРК [50]	*Fialan* [12]	*Ved Systems* [68]	Наша платформа
Специализация	Фин. аналитика	Консалтинг РФ-КНР	Экспортная готовность	ЕАЭС + МСП
Формат	SaaS-платформа	Услуги	SaaS-платформа	Разовые отчеты
Цена	От 30 000 руб./мес.	Индивидуально	40 000 руб./мес.	От 14 900 руб.
Охват	Все отрасли	РФ-КНР	Общий	5 стран ЕАЭС
Комплексность	Финансы	Вся ВЭД	3 блока анализа	5 блоков анализа
Срок изготовления отчета	72 часа	От недели	1−2 недели	30 минут

В таблице 6 представлен анализ государственных и международных платформ, которые в будущем могут стать партнерами платформы и предоставлять статистические данные, услуги по продвижению нашего проекта и содействию экспорта компаний, которые получили положительную оценку своего экспортного потенциала.

Таблица 6 – Анализ государственных и международных платформ

Конкурент	Краткое описание	Особенности	География	Преимущества	Недостатки
Мой экспорт (РЭЦ) [42]	Экосистема услуг и сервисов для экспортеров. Включает госуслуги, поддержку, бизнес-сервисы и аналитики.	В основном ориентировано на сервисы и аналитические отчеты, но не является инструментом авторасчета экспортного потенциала.	Россия (доступно для юрлиц и ИП России).	Доступ к услугам, мерам поддержки и аналитическим сервисам (например, барьеры и требования рынков, товарно-страновые отчеты).	Не проводит единый расчет данных компании с параметрами рынка и логистики для быстрой оценки экспортной эффективности.
ITC Export Potential Map [60]	Инструмент, который определяет товары/рынки с неиспользованным экспортным потенциалом и ранжирует возможности на основе модели.	Работает на уровне страны/товара/рынка и не использует внутренние показатели конкретного предприятия.	Глобальный охват (сотни стран и тысячи товаров).	Рейтинг направлений и оценка потенциальных экспортных значений по продукту и рынку.	Для МСП остается разрыв между выявленной возможностью и расчетом конкретной экспортной маржи предприятия.
*ITC Trade Map (*на основе *UN Comtrade)* [59]	База данных статистики внешней торговли по странам и товарам с табличными данными и инструментам и визуализации.	Данные представлены как статистика потоков торговли и не формируют персональные показатели эффективности конкретной компании.	Глобальная статистика (широкий охват по странам и периоду публикации данных).	Таблицы и визуализация статистики экспорта и импорта по товарам и странам.	Пользователю нужно самостоятельно переводить статистику в выводы о потенциале и рисках именно своего предприятия.

Из таблиц видно, что на рынке отсутствует решение, которое одновременно обеспечивает быструю оценку, использование внутренних финансово-экономических параметров компании, доступность для МСП по стоимости, специализацию на контексте ЕАЭС и типовых сценариях внутрисоюзной торговли.

Конкурентное преимущество проекта заключается в том, что платформа позволяет автоматизировать предварительную оценку экспортного потенциала предприятия и связанных с ним рисков, сокращая время подготовки аналитики с нескольких дней до 15−30 минут. В отличии от существующих решений, ориентированных либо на справочную информацию, либо на ручную работу с данными, предлагаемый подход обеспечивает быстрый и воспроизводимый расчет на основе как внутренних показателей компании, так и параметров внешнего рынка. Проект позволяет снизить влияние человеческого фактора, уменьшить вероятность ошибок при принятии решений и сделать первичную экспортную аналитику доступной для малого и среднего бизнеса.

Отдельным преимуществом также является фокус на ЕАЭС и задачах предприятий, работающих внутри интеграционного пространства, где важны типовые сценарии поставок внутри союза и сопоставимость требований и издержек, тогда как глобальные инструменты в первую очередь помогают искать рынки на макроуровне и требуют дополнительной адаптации под управленческие расчеты предприятия.

К потенциальным конкурентным действиям относится усиление аналитических модулей на крупных платформах и расширение функциональности отчетов и интеллектуальных помощников в рамках экосистем поддержки экспорта. В качестве стратегии реагирования в проекте заложено углубление специализации на расчетах по данным предприятия, расширение возможностей анализа до других видов внешнеэкономической деятельности и других стран и объединений.

Для систематизации рисков стартап-проекта цифровой платформы оценки экспортного потенциала применяется классификация по шести группам: рыночные, технологические, операционные, юридические, финансовые и кадровые риски.

Каждый риск оценивается по вероятности (*P*) и влиянию (*I*) по шкале от 1 до 5, где 1 – минимальный уровень, 5 – максимальный; рейтинг риска рассчитывается как $R = P \times I$. Приоритет управленческих мер: риски с $R \geq 15$ требуют первоочередной проработки.

Рыночные риски формируют наиболее существенную угрозу для проекта на ранних стадиях, поскольку спрос со стороны МСП на специализированные аналитические инструменты в сфере ВЭД в ЕАЭС еще не подтвержден платежеспособным поведением на масштабной выборке.

Ключевой рыночный риск – недостаточный платежеспособный спрос и низкая конверсия из пробного использования в оплату (*R*1, *P*=4, *I*=5, *R*=20). Данный риск является наиболее приоритетным: МСП в России, Казахстане и Беларуси традиционно чувствительны к цене аналитических услуг и могут предпочесть бесплатные государственные сервисы (например, «Мой экспорт») или ограниченные самостоятельные исследования. Профилактика: пилотирование с целевыми предприятиями для верификации ценности отчета; уточнение целевого сегмента по отраслям и направлениям; развитие партнерских каналов через центры поддержки экспорта, которые уже работают с аудиторией и снижают стоимость привлечения. Триггер реализации: конверсия из демо/пилота в оплату ниже целевого уровня два-три периода подряд. При наступлении риска – пересборка ценностного предложения, тестирование альтернативных тарифов, перераспределение бюджета в партнерские каналы. Высокий отток после первой оценки (*R*2, *P*=4, *I*=4, *R*=16). Продукт ориентирован на сценарий разовой оценки: клиент может воспользоваться платформой один раз при оценке конкретного направления и не возвращаться. Для снижения этого риска предусмотрено встраивание сценариев повторного использования: обновление отчета при изменении параметров компании или рынка, сравнение нескольких направлений, мониторинг динамики показателей. Триггер: доля повторных расчетов снижается 6–7 месяцев подряд или средняя частота использования падает ниже целевого уровня. Усиление конкуренции со стороны государственных и крупных коммерческих платформ (*R*3, *P*=2, *I*=4, *R*=8). РЭЦ регулярно расширяет линейку государственных экспортных сервисов. Стратегия

реагирования: углублять специализацию на расчетном инструменте с использованием данных конкретного предприятия, которую государственные платформы по архитектуре не реализуют.

Ошибки методики расчета, некорректные формулы и интерпретация результатов (*R*3, *P*=3, *I*=5, *R*=15) составляют основные технологические риски. Платформа принимает управленческие решения, влияющие на бизнес-результат предприятия: некорректный расчет экспортного потенциала или неверная интерпретация рисков могут привести к убыткам клиента и репутационным потерям проекта. Профилактика: тестирование методики на контрольных кейсах с известным результатом; независимая экспертная валидация расчетов специалистами ВЭД; проверку данных и фиксация ограничений применимости модели в каждом отчете. Триггер: рост числа обращений с претензиями к качеству расчетов или выявление систематических несоответствий при сопоставлении с фактическими экспортными результатами клиентов. Технологическая зависимость от источников данных (*P*=3, *I*=4, *R*=12). Платформа использует внешние данные о рынках, тарифах, логистике и валютных ограничениях, которые периодически изменяются. Устаревшие или недоступные данные снижают качество расчетов. Профилактика: диверсификация источников по каждому блоку данных; регламентное обновление справочников; отображение даты актуальности данных в каждом отчете. Недоступность сервиса, сбои инфраструктуры (*R*4, *P*=2, *I*=4, *R*=8). Для цифровой платформы, работающей в режиме реального времени, даже краткосрочные сбои снижают доверие пользователей. Профилактика: резервное копирование, мониторинг доступности, базовые меры информационной безопасности, поэтапное усложнение архитектуры по мере роста нагрузки.

Следующая группа – операционные риски. Срыв сроков разработки из-за ограниченности ресурсов (*R*5, *P*=4, *I*=3, *R*=12). На ранней стадии проект реализуется в условиях ограниченной команды. Затягивание разработки откладывает начало коммерческих продаж и увеличивает период отрицательного денежного потока. Профилактика: приоритизация по принципу *MVP*; разбивка работ на короткие итерации (1–2 недели); привлечение подрядчиков на конкретные задачи (дизайн,

QA, отдельные модули) при необходимости. Низкое качество пользовательского опыта и высокая доля незавершенных расчетов (*R*6, *P*=3, *I*=3, *R*=9). Сложный интерфейс или неинтуитивная структура ввода данных могут привести к высокому показателю отказов на этапе заполнения анкеты. Профилактика: прототипирование и пользовательское тестирование на раннем этапе; встроенные подсказки и примеры ввода; улучшение визуализации результатов отчета.

Юридические риски, связанные с обработкой данных предприятия и ответственностью за результаты расчета (*R*7, *P*=3, *I*=5, *R*=15). Платформа собирает финансовые и операционные данные предприятий, что создает обязательства в части конфиденциальности. Одновременно аналитический отчет используется как основание для управленческих решений: некорректная оценка, повлекшая убыток, может стать основанием для претензий. Профилактика: подготовка пользовательского соглашения и политики обработки данных с привлечением юриста; минимизация хранения чувствительных данных; явное описание в отчете ограничений модели и назначения аналитики (информационный инструмент, не гарантия результата); разграничение доступа и шифрование. Юридическое сопровождение предусмотрено в структуре команды на договорной основе.

Кассовые разрывы на этапе роста (*R*8, *P*=3, *I*=5, *R*=15) – финансовые риски. Модель предполагает значительный отрицательный накопленный денежный поток в первые два года (-3895454 руб. к концу второго года), что требует либо стартового финансирования, либо строгого контроля сроков расходов. Профилактика: детальное планирование движения денежных средств с помесячной разбивкой; формирование резерва ликвидности в составе стартовых инвестиций (61 600 руб.); поэтапное наращивание маркетингового бюджета в зависимости от фактических темпов продаж. Триггер: денежный остаток приближается к нулю раньше планового срока – при этом план реагирования включает заморозку неприоритетных расходов, перевод клиентов на предоплату, перенос части работ на подряд вместо найма. Ухудшение экономического состояния (рост *CAC*, снижение *LTV* или рост *churn*) (*R*9, *P*=3, *I*=4, *R*=12). Ухудшение соотношения *LTV/CAC* ниже порогового значения означает, что каждый привлеченный клиент генерирует убыток, и дальнейший

рост усугубляет финансовое положение. Профилактика: регулярный мониторинг *CAC*, *churn* и срока окупаемости клиента; продуктовые меры удержания (сценарии повторного использования, уведомления об обновлении данных); корректировка каналов привлечения в пользу более эффективных.

К кадровым рискам относится нехватка компетенций при переходе от прототипа к пилоту (*R*10, *P*=3, *I*=4, *R*=12). На стадии прототипирования ключевые функции сосредоточены у лидера проекта; переход к пилотированию требует привлечения разработчиков, аналитика данных, маркетолога и юриста. Задержка в формировании команды откладывает запуск и увеличивает риски по всем остальным группам. Профилактика: заблаговременное планирование команды для пилотного этапа; формирование пула подрядчиков и внешних экспертов (ВЭД, юрист) по договорным форматам. Риски представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Риски проекта (где P – вероятность, I – влияние, $R = P \times I$)

Код	Риск	*P*	*I*	*R*	Митигация
R1	Недостаточный спрос, низкая конверсия в оплату	4	5	20	Пилоты с МСП, уточнение сегмента, партнерские каналы через ЦПЭ
R2	Высокий *churn* (разовое использование без повторов)	4	4	16	Сценарии повторного использования, обновление данных, обучение интерпретации
R3	Ошибки методики и некорректная интерпретация результатов	3	5	15	Тестирование на кейсах, экспертная валидация, нормализация данных
R4	Сбои инфраструктуры и недоступность сервиса	2	4	8	Резервное копирование, мониторинг, базовые меры ИБ
R5	Срыв сроков разработки из-за ограниченных ресурсов	4	3	12	Приоритизация *MV*P, короткие итерации, точечный аутсорсинг
R6	Низкое качество *UX*, высокая доля незавершенных расчетов	3	3	9	Прототипирование, пользовательские тесты, упрощение ввода
R7	Юридические риски: данные предприятий, ответственность за выводы	3	5	15	Политика обработки данных, договорные ограничения ответственности, шифрование
R8	Кассовые разрывы в период отрицательного денежного потока	3	5	15	Планирование движения денежных средств, резерв ликвидности, контроль расходов
R9	Ухудшение экономического состояния (рост *CAC*, снижение *LTV/CAC*)	3	4	12	Мониторинг *CAC/churn*, меры удержания, оптимизация каналов
R10	Нехватка компетенций при переходе к пилоту	3	4	12	Плановое расширение команды, пул подрядчиков и внешних экспертов

Матрица рисков (таблица 8) отображает распределение рисков по квадрантам вероятности и влияния. В зоне критических рисков ($P \geq 3$ и $I \geq 4$) расположены $R1$ (спрос), $R2$ (удержание), $R3$ (методика), $R7$ (юридические риски), $R8$ (финансы). Эти пять рисков требуют первоочередной проработки и закрепления конкретных триггеров и планов реагирования.

Таблица 8 – Матрица рисков

Влияние/ Вероятность	P=1	P=2	P=3	P=4	P=5
I=5			$R3$, $R7$, $R8$	$R1$	
I=4		$R4$	$R9$, $R10$	$R2$	
I=3			$R6$	$R5$	
I=2					
I=1					

Анализ матрицы показывает, что наиболее опасными являются рыночные и финансовые риски: именно они сочетают высокую вероятность (P=3–4) и существенное влияние (I=4–5). Для проекта на ранней стадии это означает, что приоритетом управления рисками должны быть верификация спроса и ведение финансов. Технологические и юридические риски (*R3, R7*) имеют меньшую вероятность, но высокое влияние – они требуют тщательной проработки до масштабирования продукта. Кадровый и операционный риски (*R5, R10*) управляемы при условии планомерного расширения команды до перехода на пилот.

Профиль рисков проекта соответствует типичному для *B2B*-платформ на ранней стадии и предполагает управляемый уровень угроз при условии последовательной реализации предусмотренных мер.

3.2 Разработка продуктово-финансовой модели цифровой платформы оценки экспортного потенциала

Предлагаемое решение представляет собой цифровую веб-платформу для автоматизированной оценки экспортного потенциала предприятий ЕАЭС и

предварительного анализа рисков внешнеэкономической деятельности (ВЭД) на основе анализа данных компании и внешней информации по рынкам. Суть решения заключается в том, чтобы перевести сложную разовую аналитику, которая обычно выполняется вручную и по разным источникам, в стандартизированный, воспроизводимый и быстрый расчет с минимизированными рисками, доступный для МСП. В качестве оценки берется методологический подход, согласно которому экспортный потенциал оценивается через систему показателей, распределенных на 5 групп. Необходимость именно такого продуктового решения обусловлена тем, что существующие цифровые сервисы, в первую очередь, построены как механизм доступа к услугам и сервисам людей и не используют современные технологии для анализа.

Результаты анализа распределяются на 5 групп:

1 Производственный анализ внутренних ресурсов предприятия.

2 Финансово-экономический блок. Анализ экономических показателей предприятия: себестоимости, маржинальности и финансовой устойчивости.

3 Аналитика выбранного рынка страны

4 Проверка логистической доступности направления

5 Риски внешнеэкономической деятельности – изменения законодательства, санкции, валютные колебания и т.д.

Гипотеза: руководитель МСП, рассматривающий экспорт в одну из стран ЕАЭС, готов заплатить 14 900 руб. за структурированный аналитический отчет с расчетами по пяти блокам (производственный, финансово-экономический, рынок страны, логистика, риски), который он получает в течение 30 мин после ввода исходных данных своего предприятия. Эта гипотеза признается подтвержденной, если конверсия из демонстрации в оплату составляет не менее 10 % и не менее 50 % клиентов, получивших отчет, оценивают его полезность на 4−5 балла по 5-балльной шкале.

Продуктом стартап-проекта является прототип веб-платформы, которая подразумевает формирование индивидуальной комплексной оценки экспортного потенциала предприятия и первичный аналитический отчет для принятия решения о

выходе на конкретный рынок внутри ЕАЭС. Платформа ориентируется на сценарий быстрой диагностики: пользователь вводит ключевые исходные данные предприятия, выбирает товар (по коду ТН ВЭД или товарной группе) и целевое направление, после чего получает расчет показателей и интерпретацию результатов в виде короткого отчета с выводами.

Чтобы результат был экономически обоснованным, платформа опирается на два массива информации: данные предприятия, отражающие ресурсную и финансовую готовность к экспорту; и внешние данные рынка и торговли, позволяющие оценить емкость, динамику поставок и торговые условия по выбранному направлению. В дальнейшем (при развитии продукта) возможна расширенная интеграция источников и модулей.

Функциональные характеристики прототипа выстраиваются так, чтобы каждая функция решала выявленную проблему ручного составления отчетов. Их можно разделить на модули:

1 Модуль ввода данных предприятия (рисунки 4–7). Первый этап, подразумевающий заполнение анкеты предприятия. Загружается название компании, вид деятельности, продукция, наличие сертификатов, ряд финансово-экономических показателей, необходимых для расчета базовых показателей экспортной эффективности и устойчивости.

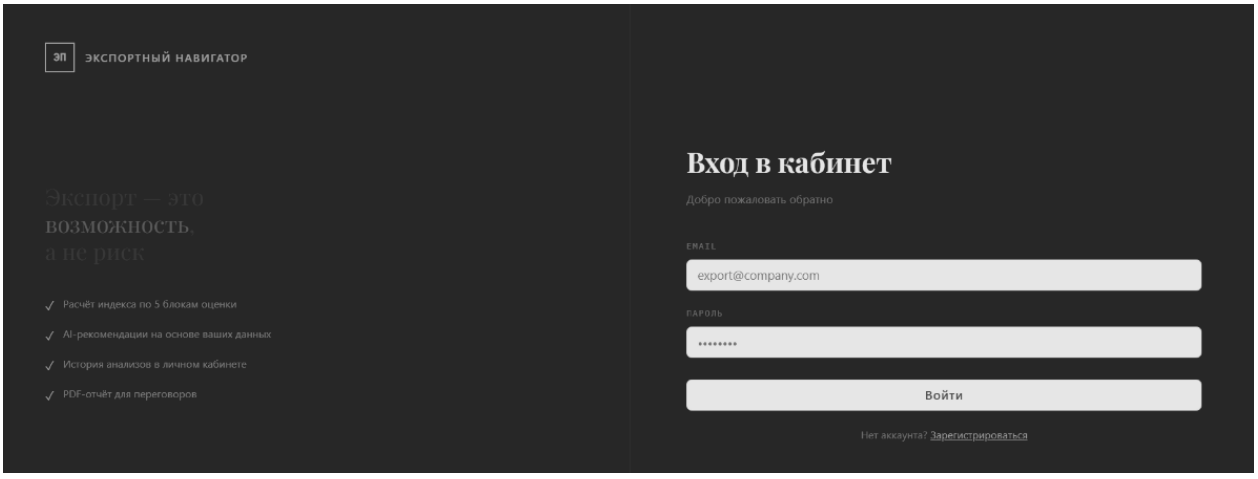

Рисунок 4 – Вход в личный кабинет

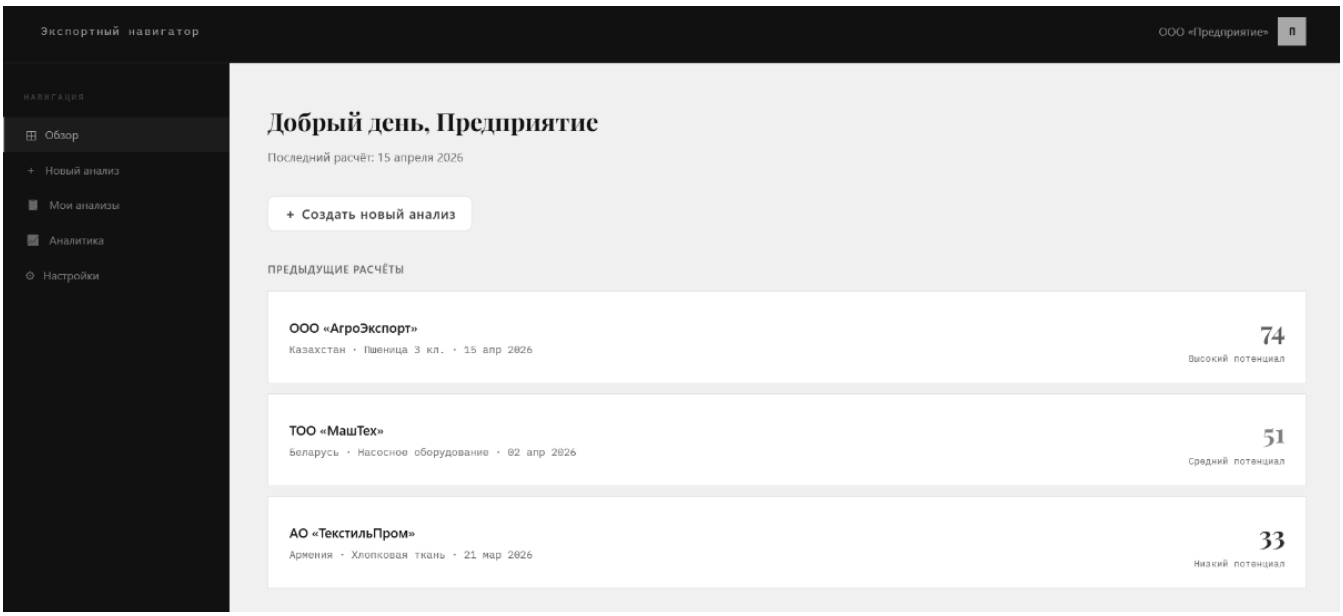

Рисунок 5 – Личный кабинет

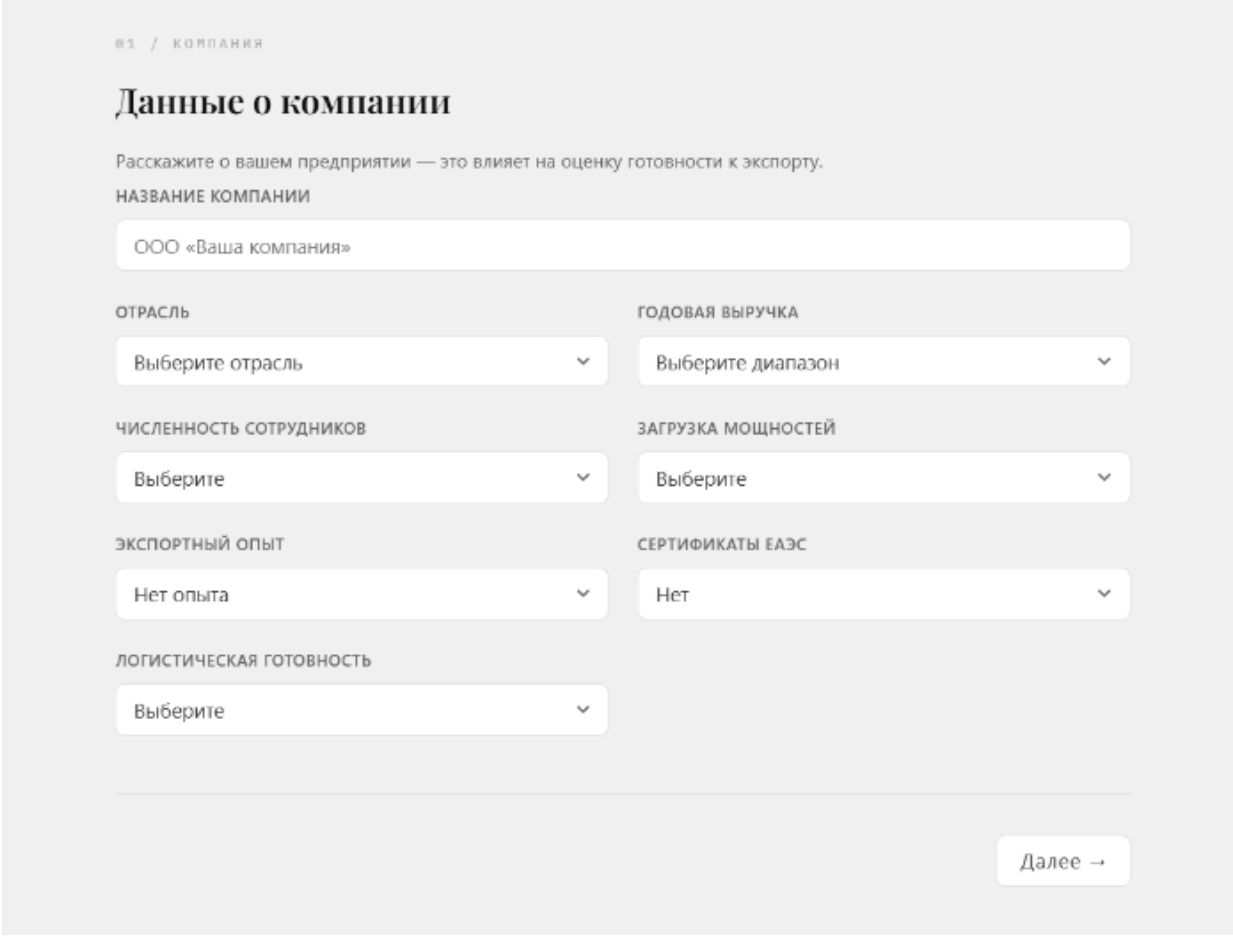

Рисунок 6 – Экран заполнения данных предприятий

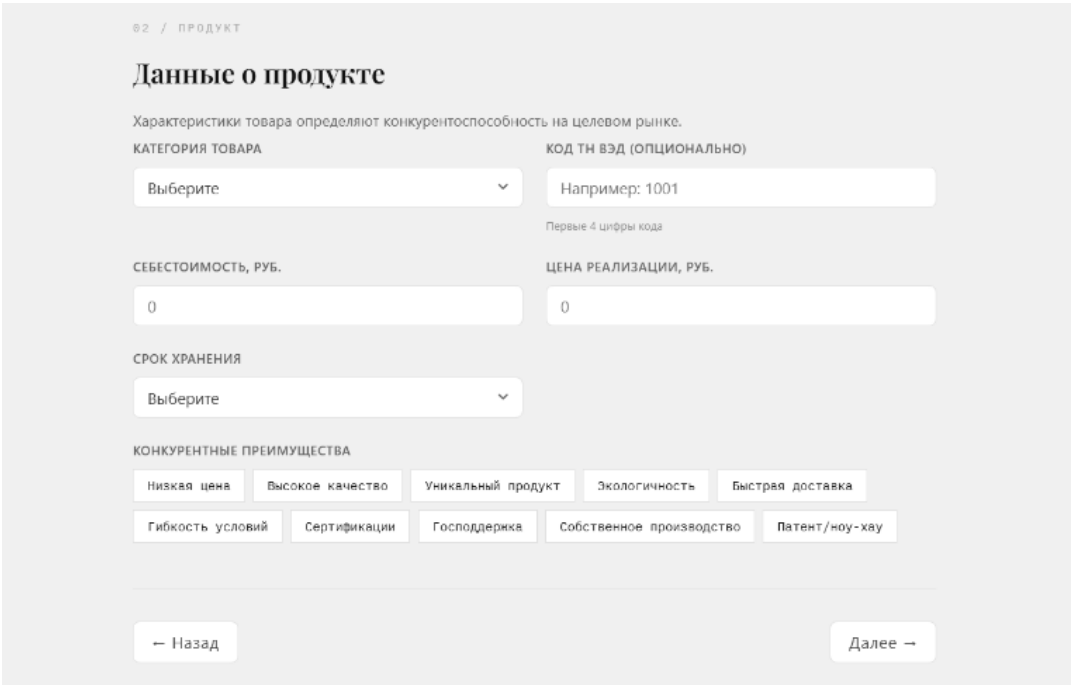

Рисунок 7 – Заполнение данных о продукции

2 Модуль выбора рынка (рисунок 8). Пользователь выбирает планируемые направления (страна/группа стран), после чего платформа работает с привязанными статистическими данными внешней торговле и динамике поставок этих стран.

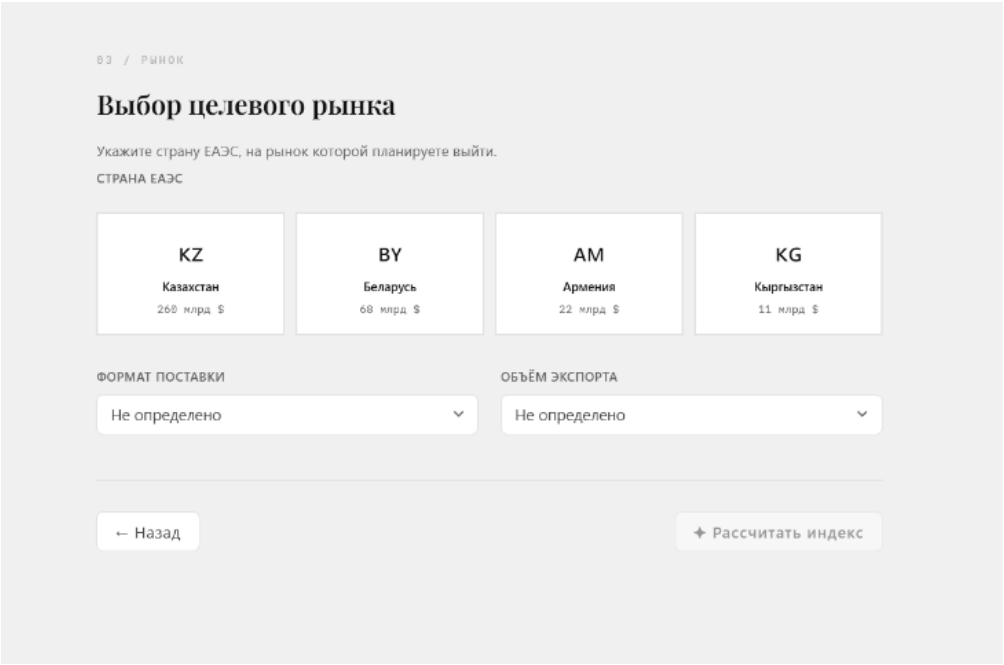

Рисунок 8 – Выбор целевых рынков

3 Расчетный модуль, в рамках которого происходит автоматический расчет ключевых показателей экспортного потенциала (внутренняя готовность предприятия и внешняя реализуемость экспорта) на основе заложенной методики и набора правил (рисунок 9).

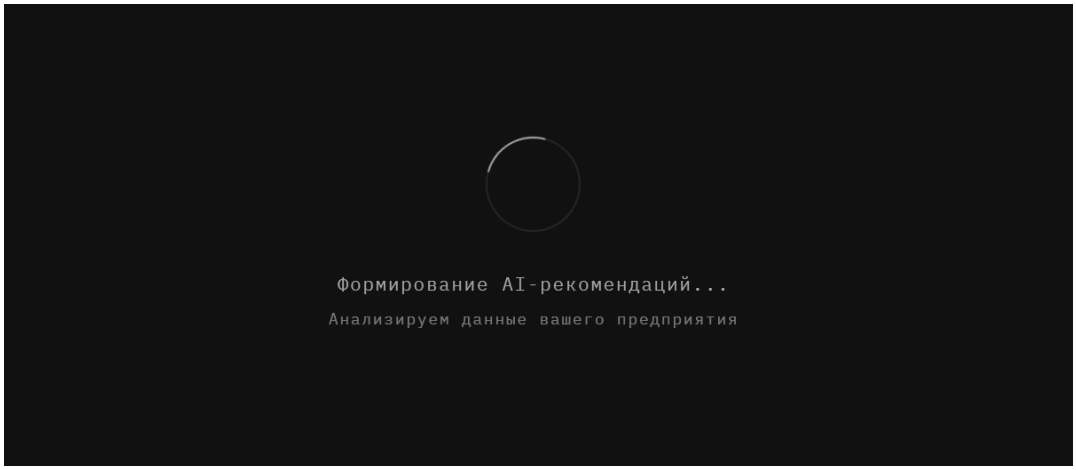

Рисунок 9 – Экран пользователя во время подготовки отчета

4 Модуль генерации отчета: формирование первичного аналитического отчета в структурированном виде (результаты расчетов, интерпретация, ограничения, рекомендации по следующим шагам), изображен на рисунках 10–11.

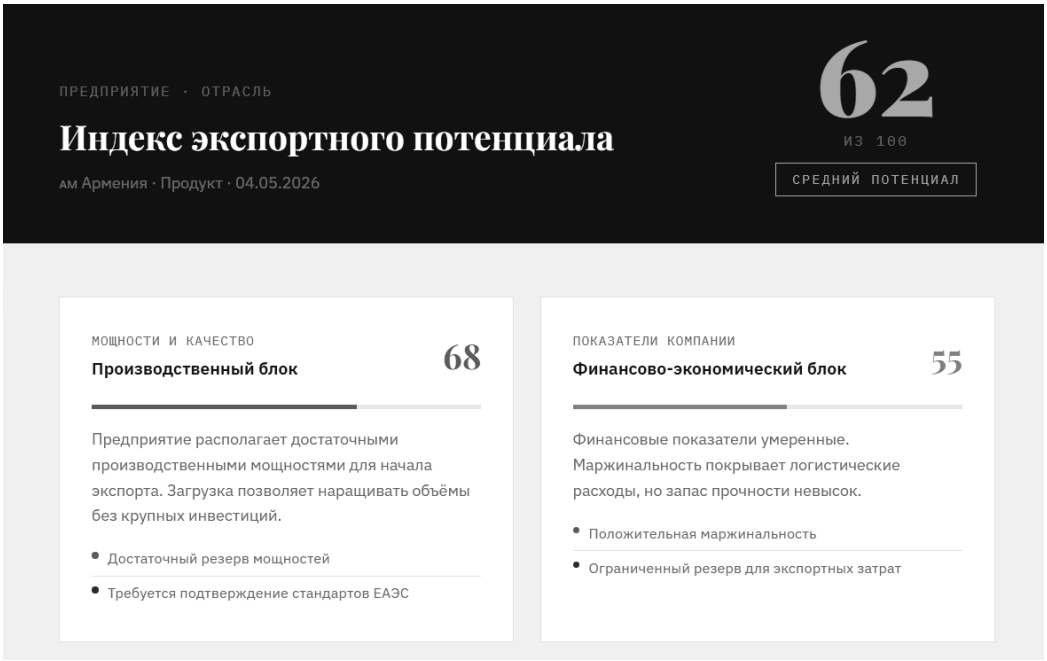

Рисунок 10 – Результат анализа

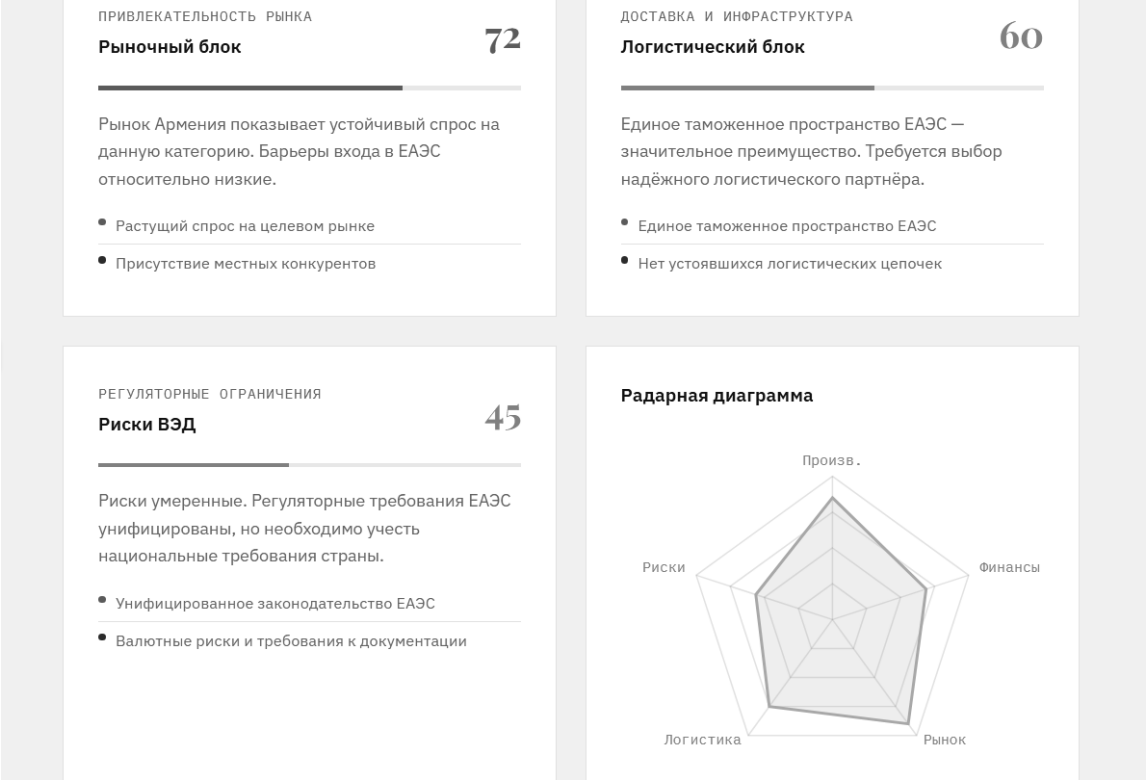

Рисунок 11 – Результат анализа

5 Риск-модуль и рекомендации (рисунки 12–13). В этом модуле происходит предварительная идентификация типовых рисков ВЭД и механизм действий по их снижению.

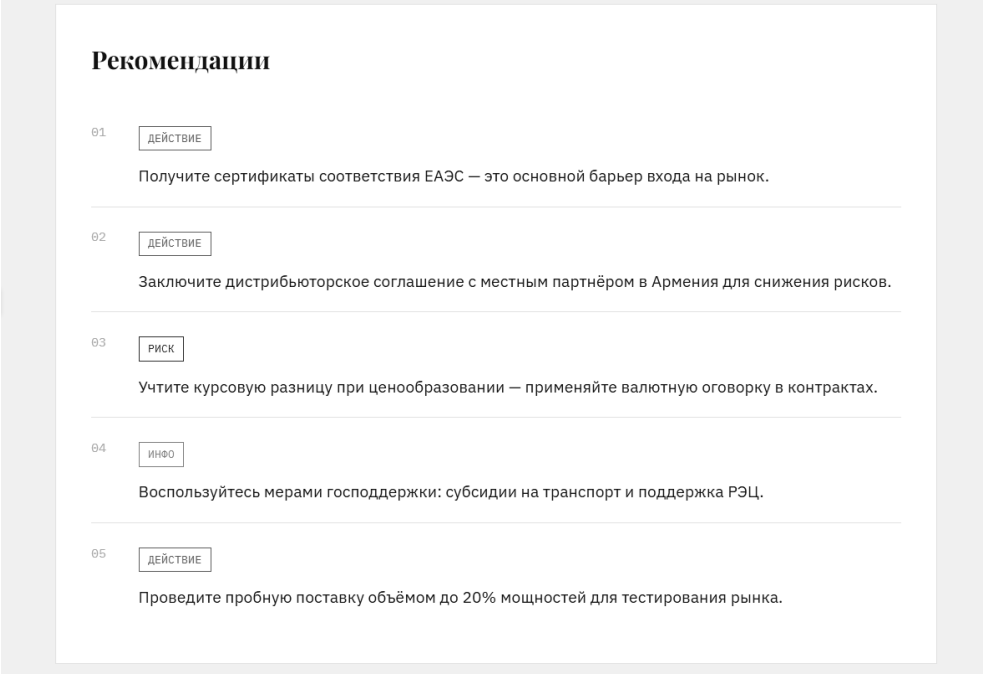

Рисунок 12 – Рекомендации

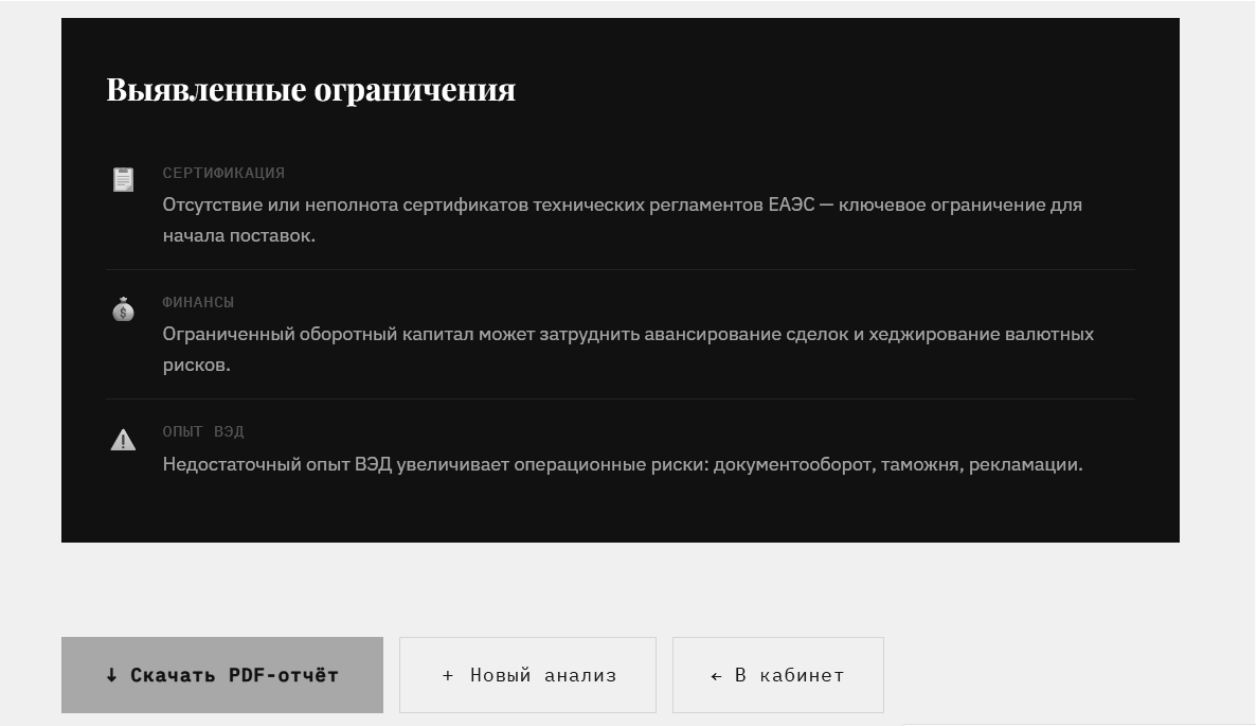

Рисунок 13 – Риски и ограничения

Бизнес-модель платформы основана на прямых разовых продажах аналитических отчетов и лицензий корпоративным клиентам. Платеж происходит в момент заказа: пользователь оплачивает конкретный расчет или пакет доступа, после чего получает аналитический отчет. Такая модель обеспечивает немедленное поступление выручки с каждой транзакции, не требует убеждения клиента в необходимости регулярных платежей и снижает барьер входа при первом обращении, поскольку стоимость одного отчета соизмерима с затратами на несколько часов работы внешнего консультанта по ВЭД.

Целевой сегмент – малые и средние предприятия стран ЕАЭС, рассматривающие выход на экспортные рынки или планирующие новые направления внутри союза, а также центры поддержки экспорта, консалтинговые компании и образовательные организации, которым требуется тиражируемый инструмент оценки для работы с несколькими клиентами одновременно.

Платформа предлагает три продукта, ориентированных на разные задачи и платежеспособность клиентов (таблица 9).

Таблица 9 – Продуктовая линейка и ценообразование платформы

Продукт	Цена	Содержание	Целевой клиент
Базовый аналитический отчет	14900 руб.	Одно предприятие, одна страна/направление. Полный расчет по 5 блокам: производственный, финансово-экономический, рынок страны, логистика, риски ВЭД.	МСП на этапе первичной оценки нового рынка
Расширенный аналитический пакет	39900 руб.	Анализ нескольких направлений или товарных групп, возможность повторных расчетов при изменении параметров, расширенная карта рисков.	МСП с активной экспортной деятельностью, компании, сравнивающие несколько рынков
Корпоративная годовая лицензия	120000 руб./год	Неограниченный доступ для организации в течение года, возможность формирования отчетов для нескольких клиентских предприятий, приоритетная поддержка.	Центры поддержки экспорта, консалтинговые компании, образовательные организации

Источников выручки три: продажи базовых отчетов, продажи расширенных пакетов и корпоративные лицензии. На ранней стадии (год 1) преобладают продажи базового продукта: он обеспечивает первый контакт с целевой аудиторией и позволяет накопить обратную связь. Это основной и приоритетный механизм монетизации. С 7-го месяца реализации планируется запуск корпоративных лицензий – канал, ориентированный на центры поддержки экспорта и консультантов, которые будут использовать платформу в профессиональной деятельности. Расширенный пакет вводится с 19-го месяца как продукт для клиентов, готовых к более глубокому анализу.

Маркетинговая стратегия платформы строится на трех принципах: минимальный *CAC* через партнерские каналы с доступом к уже сформированной аудитории экспортеров; контентное позиционирование как экспертного расчетного инструмента, а не просто информационного ресурса; поэтапный рост маркетингового бюджета пропорционально подтвержденной конверсии воронки без масштабного расхода средств.

Ключевым каналом привлечения на первом этапе выступают партнерства с центрами поддержки экспорта: в России действует сеть из 88 региональных ЦПЭ,

которые ежегодно сопровождают тысячи предприятий МСП в экспортной деятельности и проводят мероприятия. Заключение соглашений о рекомендации платформы с 5–10 ЦПЭ позволяет выйти на целевую аудиторию с минимальным *CAC*. По данным Министерства экономического развития РФ, в 2024 г. ЦПЭ помогли компаниям МСП заключить экспортные контракты на 139 млрд руб., что подтверждает активность и масштаб аудитории в этом канале [21]. Все каналы привлечения представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Каналы привлечения клиентов

Канал	Механизм применения	Целевой результат
Партнерства с ЦПЭ	Соглашения о рекомендации платформы клиентам ЦПЭ; размещение в базе сервисов; участие в мероприятиях ЦПЭ (вебинары, акселераторы); реферальный процент или фиксированная плата за закрытую сделку	5–10 партнерских ЦПЭ к концу первого года; снижение CAC до уровня ниже плановых 3500 руб. по базовому продукту
Контент-маркетинг	Публикации о методике оценки экспортного потенциала, разборы типичных ошибок МСП при выходе на рынок ЕАЭС, примеры расчетов по конкретным направлениям и товарным группам; SEO под запросы экспортеров МСП	Органический трафик; рост узнаваемости без прямых расходов на рекламу.
B2B-аутрич и прямые продажи	Таргетированный аутрич через социальные сети на экспортеров, базы участников выставок и форумов по ВЭД; персональная демонстрация продукта для потенциальных клиентов	50–60 клиентов; валидация воронки продаж до масштабирования
Корпоративные лицензии	Переговоры с ЦПЭ, торгово-промышленными палатами, на условиях корпоративной лицензии	3 корп. лицензии к концу первого года; 10 к концу второго
Участие в отраслевых мероприятиях	Выступления на конференциях по ВЭД, форумах МСП, акселераторах для экспортеров (например, Russian Export Center Forum, форумы «Опоры России»); стенд или партнерство со спонсорами	Расширение узнаваемости; прямые лиды с высокой конверсией
Платная реклама (таргет, контекст)	Запуск только после подтверждения конверсии органических каналов; таргетинг по ОКВЭД-признаку в ВК и Яндексе	Масштабируемый поток лидов

Воронка продаж строится по следующим этапам: привлечение (контент-маркетинг, партнерские каналы через центры поддержки экспорта, участие в тематических мероприятиях) => демонстрация (бесплатный пробный расчет по

упрощенной методике и презентационный кейс) => первая оплата (покупка базового отчета) => повторные продажи (обновление расчета при смене рынка или при изменении параметров компании) => апгрейд до расширенного пакета или корпоративной лицензии. Ключевой метрикой воронки является конверсия из демонстрации в первую оплату (цель – 10 %) и из первой оплаты в повторное обращение в течение 12 месяцев (цель – 25 %). Удержание клиентов строится на создании поводов для повторного обращения: обновление данных по рынкам при изменении тарифов или логистических условий; расширение анализа на новые направления при освоении второго рынка; сценарии мониторинга динамики. Для корпоративных клиентов – регулярные обновления методики и приоритетная поддержка при изменении требований внутри ЕАЭС.

Затраты делятся на стартовые (разовые инвестиции в создание продукта) и операционные (текущие расходы на поддержание и развитие). Стартовые инвестиции необходимы для создания платформы и ее подготовки к коммерческому запуску. Совокупная потребность составляет 2 901 600 руб. и охватывает статьи, представленные в таблице 11.

Таблица 11 – Структура стартовых инвестиций

Статья инвестиций	Сумма, руб.
Разработка платформы (*backend, frontend*, административный блок)	600 000
UX/UI-дизайн	100 000
Настройка и доработка методики расчета	120 000
Тестирование и техническая доработка по итогам пилота	80 000
Инфраструктура и ПО на 1−й год (хостинг, серверы)	1 800 000
Юридическая регистрация и запуск	50 000
Пилотное продвижение	90 000
Резерв на непредвиденные расходы (4,2 %)	61 600
Итого инвестиций	2 901 600

Постоянные операционные расходы (*OPEX)* в полном объеме начинают формироваться с 7-го месяца реализации проекта. В первом полугодии, когда продукт еще находится в разработке и пилотировании, фиксированная часть расходов составляет 50 % от планового уровня. С года 2 *OPEX* выходит на полный

плановый уровень в размере 395 000 руб. в месяц, с года 3 увеличивается на 20 % в связи с масштабированием (таблица 12).

Таблица 12 – Постоянные операционные расходы

Статья OPEX	Год 2, руб./мес.	Год 3, руб./мес.
Техподдержка и мелкая доработка	130 000	156 000
Инфраструктура и ПО (серверы, домен, подписки)	85 000	102 000
Актуализация аналитики и контента (обновление показателей, методики)	40 000	48 000
Маркетинг и продажи (лидогенерация, продвижение)	60 000	72 000
Администрирование, бухгалтерия и юридическое сопровождение	80 000	96 000
Итого OPEX в месяц	395 000	474 000

Переменные затраты на единицу продукции невелики за счет цифрового формата. Они состоят из транзакционной комиссии платежного сервиса (3 % от цены), инфраструктурных расходов на генерацию отчета и хранение данных, затраты на поддержку и экспертную проверку результата. Суммарные переменные затраты составляют 1167 руб. на базовый отчет, 2647 руб. на расширенный пакет и 10 800 руб. на корпоративную лицензию в год. Вклад на покрытие на единицу продукции по базовому отчету составляет 13 733 руб. (92,2 % от цены), по расширенному пакету – 37 253 руб. (93,4 %), по корпоративной лицензии – 109 200 руб. (91 %).

На первом году реализации проект фокусируется на верификации спроса и достижении первых продаж при минимальных операционных расходах. Основной продукт – базовый отчет, основной канал – прямые продажи. С 7−8 месяца параллельно запускаются корпоративные лицензии, которые обеспечивают более высокую среднюю выручку с клиента и снижают зависимость от количества единичных транзакций.

На втором году приоритет смещается к выходу на операционную устойчивость: расширяется маркетинговый бюджет, вводится расширенный пакет (с 19-го месяца) и увеличивается число корпоративных клиентов. К концу второго года

планируется достижение 195 суммарных единиц продаж за год при выручке 4 156 500 руб.

На третьем году проект переходит к масштабированию: расширяется продуктовая линейка, добавляются модули для корпоративных пользователей, увеличивается маркетинговый бюджет и партнерская сеть. Целевые показатели третьего года: 281 базовый отчет, 40 расширенных пакетов, 18 корпоративных лицензий, суммарная выручка 7 942 900 руб. и положительная *EBITDA* 1 626 693 руб.

Потенциал масштабирования обусловлен структурой затрат: предельные издержки обслуживания дополнительного клиента относительно низки (переменные затраты составляют менее 8 % выручки), поэтому рост числа клиентов увеличивает выручку быстрее, чем затраты.

Финансовая модель платформы построена на трехлетнем горизонте планирования с помесячной детализацией. Базовый год (год 1) охватывает период от начала разработки до первых коммерческих продаж; год 2 – первый полный коммерческий год; год 3 – этап масштабирования с выходом на операционную прибыль.

Выручка формируется тремя продуктами: базовый аналитический отчет, расширенный пакет и корпоративная годовая лицензия (таблица 13).

Таблица 13 – Сводная финансовая модель на три года

Показатель	1 год	2 год	3 год
Базовые отчеты, шт.	57	177	281
Расширенные пакеты, шт.	0	8	40
Корпоративные лицензии, шт.	3	10	18
Итого единиц	60	195	339
Выручка, руб.	1 209 300	4 156 500	7 942 900
Переменные затраты, руб.	98 919	335 735	628 207
Валовая прибыль, руб.	1 110 381	3 820 765	7 314 693
Валовая маржа, %	91,8%	91,9%	92,1%
Постоянные *OPEX*, руб.	1 185 000	4 740 000	5 688 000
EBITDA, руб.	−74 619	−919 235	1 626 693
Разовые инвестиции, руб.	2 901 600	0	0
Чистый денежный поток, руб.	−2 976 219	−919 235	1 626 693
Накопленный денежный поток, руб.	−2 976 219	−3 895 454	2 268 761

В первом году продукт находится в разработке и пилотировании: первые продажи начинаются с 3-го месяца, основной объем формируется во второй половине года. В 1 год реализуется 57 базовых отчетов и 3 корпоративные лицензии; выручка составляет 1 209 300 руб. Во 2 год объем продаж расширяется: 177 базовых отчетов, 8 расширенных пакетов и 10 корпоративных лицензий; выручка – 4 156 500 руб. (+244 % к 1 году). В 3 год продается 281 базовый отчет, 40 расширенных пакетов и 18 корпоративных лицензий; выручка – 7 942 900 руб. (+91 % ко 2 году).

UNIT-экономика рассчитана по каждому продукту отдельно, а также в виде средневзвешенных показателей по совокупности продаж второго года (таблица 14).

Таблица 14 – *UNIT*-экономика

Показатель	Базовый отчет	Расширенный пакет	Корп. лицензия
Цена продажи, руб.	14 900	39 900	120 000
Переменные затраты на ед., руб.	1 167	2 647	10 800
Вклад на покрытие (*CM*), руб.	13 733	37 253	109 200
Маржа вклада на покрытие, %	92,2%	93,4%	91,0%
CAC (стоимость привлечения клиента), руб.	3 500	6 500	22 000
CM после *CAC*, руб.	10 233	30 753	87 200
Коэф. окупаемости *CAC* (*CAC/CM*)	0,25	0,17	0,20
Коэффициент жизненного цикла клиента	1,25	1,35	2,0
LTV (по вкладу на покрытие), руб.	17 166	50 292	218 400
LTV/CAC	4,90	7,74	9,93

Показатели юнит-экономики демонстрируют высокую привлекательность модели: коэффициент окупаемости *CAC* для всех продуктов ниже 0,25 (то есть *CAC* окупается менее чем за одну продажу), а соотношение *LTV/CAC* составляет от 4,9 до 9,9 – существенно выше порогового значения в 3, которое принято в практике оценки цифровых продуктов как минимально приемлемое. По среднему всех продаж 2 года средний *CAC* на продажу составляет 4572 руб. при среднем вкладе на покрытие 19 594 руб., что дает CM после *CAC* в размере 15 022 руб. на транзакцию.

Точка безубыточности рассчитана на основе уровня постоянных расходов 2 года (полный *OPEX* 4 740 000 руб./год) и валовой марже 91,9 %. Порог безубыточности по выручке составляет 5 156 509 руб. в год (429 709 руб. в месяц), что эквивалентно 347 базовым отчетам в год или примерно 29 отчетам в месяц. В единицах расширенного пакета – 129 пакетов в год. Достижение этого уровня запланировано в конце года 3 по мере роста клиентской базы.

При наличии корпоративных лицензий в продуктовой совокупности порог безубыточности достигается быстрее: 10 корпоративных лицензий в год приносят 1 200 000 руб. выручки и 1 092 000 руб. валовой прибыли, что покрывает 23 % годового *OPEX* второго года. Таким образом, активное развитие корпоративного канала является одним из ключевых рычагов для приближения к безубыточности.

Для разработки платформы, формирования методики и запуска коммерческой деятельности требуется стартовое финансирование в объеме 2 901 600 руб. Из этой суммы 900 000 руб. направляется непосредственно на продуктовые работы (разработка, дизайн, методика, тестирование), 1 800 000 руб. – на инфраструктуру, 140 000 руб. – на юридическое оформление, первичный маркетинг и 61 600 руб. составляет резерв.

Привлечение инвестиций обосновано следующими аргументами. Проект имеет высокую валовую маржу (более 91 %), что означает: после прохождения инвестиционной фазы каждый дополнительный рубль выручки конвертируется в прибыль с минимальными предельными затратами. К концу третьего года *EBITDA* выходит на положительный уровень 1 626 693 руб., что подтверждает операционную самоокупаемость бизнес-модели при достижении планового объема продаж. Показатели юнит-экономики указывают на то, что каждый привлеченный клиент генерирует существенную прибыль сверх затрат на его приобретение, что обеспечивает устойчивый рост стоимости клиентской базы. Инвестиционная привлекательность проекта дополнительно определяется масштабом рынка, отсутствием прямого конкурента в нише автоматизированной оценки экспортного потенциала с фокусом на ЕАЭС, а также низкими барьерами для повторного

использования продукта – один и тот же клиент может покупать отчеты при оценке каждого нового рынка или при обновлении анализа через 6–12 месяцев.

Зона устойчивого роста достигается тогда, когда операционный денежный поток стабильно покрывает *OPEX* без привлечения внешнего финансирования. Это произойдет на третий год, когда накопленный денежный поток начинает восстанавливаться после инвестиционного периода (накопленный дефицит на конец года 3 равен 2 268 761 руб., который планируется закрыть за счет положительного денежного потока).

Так как стартап-проект находится на стадии разработки демонстрационного прототипа, команда проекта представлена одним участником – лидером проекта. Лидер выполняет функции продакт-менеджера и ведущего аналитика: формирует принцип оценки экспортного потенциала предприятия, определяет состав данных и структуру расчетных показателей, разрабатывает сценарии использования платформы, а также проектирует формат итогового аналитического отчета. Дополнительно отвечает за первичную валидацию продукта на уровне гипотез: формулирует предпосылки ценности для МСП, определяет требования к интерфейсу и к составу результатов, которые пользователь должен получать по итогам расчета.

Минимально жизнеспособный продукт представляет собой сайт, который позволяет продемонстрировать пользовательский сценарий, структуру интерфейса, последовательность шагов и логику формирования результата без разработки полного программного решения. Такой формат дает возможность проверить понятность пользовательского пути и структуру отчета, а также собрать обратную связь от представителей целевой аудитории до перехода к разработке продукта.

Для последующего этапа пилотного внедрения предусматривается расширение команды до разработчиков *full-stack backend* и *frontend,* аналитика данных, маркетолога и специалиста техподдержки, наем внешнего юриста и специалиста ВЭД на основе договора ГПХ.

Технический руководитель (ведущий разработчик *full-stack*), будет отвечать за выбор технологического стека, построение структуры данных, безопасность, разграничение прав доступа и общую устойчивость сервиса. В его зону

ответственности входит перевод прототипа в работающий веб-продукт, настройка хранения данных, формирование API для возможных интеграций с партнерами и обеспечение базовой информационной безопасности.

Задача разработчика интерфейса (*frontend*) и разработчика серверной части (*backend*) будет состоять в создании пользовательского кабинета, модулей ввода исходных данных, отображения результатов расчетов, генерации отчетов и обеспечения корректной работы основных сценариев. Для раннего этапа допустимо, что часть функций закрывает один *full-stack*-разработчик, однако при росте нагрузки и функциональности произойдет разделение ролей.

Аналитик данных (*data*-аналитик) отвечает за подготовку и обновление внешних данных (внешнеторговая статистика, справочники, классификаторы, параметры рынков), их сопоставление с товарными группами и направлениями, а также за контроль качества данных. Этот человек определяет правила обновления показателей и формирует понятный механизм фиксации версий данных, чтобы результаты расчета были воспроизводимыми и сопоставимыми во времени.

Для коммерциализации требуется маркетолог. Его задача заключается в формировании воронки продаж, переговорах с центрами поддержки экспорта, в подготовке типовых коммерческих предложений и пакетов использования платформы. Отдельно в рамках этой функции важен сбор и анализ обратной связи.

Предусматривается внешнее юридическое сопровождение (на договорной основе), так как проект работает с данными предприятия и формирует аналитические выводы. Юридическая поддержка необходима для подготовки пользовательских соглашений, политики обработки данных, договоров с корпоративными клиентами и партнерами, а также для корректного описания ограничений ответственности по результатам аналитической оценки. На этапе пилота и развития методики целесообразно также подключение внешнего эксперта-консультанта по ВЭД для проверки интерпретации результатов и логики риск-модуля. Этот специалист позволит снизить риски, обеспечить практическую применимость рекомендаций и адаптировать отчет под реальные запросы предприятий.

На стадии прототипирования ключевые функции у лидера проекта, при переходе к пилотированию и коммерциализации проект масштабируется с привлечением необходимых специалистов разработки, анализа данных, продаж. Такой подход обеспечивает соответствие компетенций команды задачам проекта и требованиям рынка.

На данный момент проект находится на стадии концепции и разработки демонстрационного прототипа. Он предназначен для проверки логики пользовательского сценария и структуры итогового отчета, для первичной валидации спроса со стороны *B2B*-клиентов. Данный статус разработки соответствует ранней фазе стартап-проекта (*TRL* 3), когда основным результатом выступает подтверждение практической применимости продукта и готовность к пилотированию. В качестве формата *MVP* на данном этапе собран упрощенный сайт с ограниченным доступом и без интеграции с внешними базами данных. Он позволяет быстро собрать обратную связь от потенциальных пользователей и зафиксировать требования к функционалу до перехода к разработке итогового продукта. Для определения стратегических приоритетов на ближайшие 1−3 года ориентиром будет выступать *SWOT*-анализ (рисунок 14).

На основе *SWOT*-анализа формируются четыре стратегических вектора. Стратегия *SO* (сила + возможность): использовать уникальность расчетной модели для быстрого занятия незанятой ниши до того, как государственные сервисы ее заполнят. Инструмент – агрессивный выход через ЦПЭ с акцентом на скорость и снижение ошибок и рисков. Стратегия *ST* (сила + угроза): высокая маржа позволит инвестировать в постоянное обновление методики и данных быстрее, чем это могут позволить государственные платформы со сложными бюрократическими циклами обновления. Стратегия *WO* (слабость + возможность): использовать партнерства с ЦПЭ для компенсации слабого бренда и выстраивать доверие через канал, уже имеющий отношения с МСП. Стратегия *WT* (слабость + угроза): минимизировать зависимость от единственного участника команды за счет поэтапного привлечения подрядчиков до того, как государственные конкуренты успеют занять нишу. Рисунок 14 – *SWOT*-анализ платформы оценки экспортного потенциала

Таблица 15 – *SWOT*-анализ платформы оценки экспортного потенциала

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (*Strengths*)	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (*Weaknesses*)
1 Единственное специализированное решение для автоматизированной оценки экспортного потенциала МСП в ЕАЭС – прямых цифровых конкурентов в нише нет. 2 Высокая валовая маржа (>92 %): предельные затраты на обслуживание дополнительного клиента ниже 8 % от выручки, что обеспечивает масштабируемость без пропорционального роста затрат. 3 Скорость: результат за 15–30 мин. против 60 дней у ручного анализа. 4 Фокус на ЕАЭС как конкурентное преимущество.	1 Продукт на стадии прототипа: отсутствует полноценный технический *MVP* с интеграцией внешних баз данных – ограниченные возможности верификации на реальных кейсах. 2 Единственный участник команды на ранней стадии. 3 Отсутствие бренда и репутации на целевом рынке: МСП-экспортеры незнакомы с платформой, доверие к расчетному инструменту нужно выстраивать. 4 Зависимость от качества и актуальности внешних данных: ошибка в источнике прямо влияет на качество отчета.
ВОЗМОЖНОСТИ (*Opportunities*)	УГРОЗЫ (*Threats*)
1 Рост числа МСП-экспортеров ННЭ в России, целевая аудитория расширяется сама по себе. 2 Государственная цифровизация экспортной поддержки. 3 Прогнозируемый рост несырьевого экспорта ЕАЭС на 11 % к 2030 г. обеспечит долгосрочный структурный спрос на аналитику. 4 Партнерство с торгово-промышленными палатами стран ЕАЭС.	1 Расширение государственных сервисов 2 Изменение санкционного и регуляторного режима внутри и в отношении ЕАЭС 3 Низкая платежная дисциплина МСП в отношении аналитических сервисов, многие предприниматели привыкли к бесплатным государственным источникам. 4 Конкуренция со стороны крупных BI-платформ или консалтинговых компаний, добавивших модуль оценки экспортного потенциала.

Дальнейшее развитие проекта будет происходить поэтапно, с последовательным расширением функционала.

Первый этап (длительность 3 месяца) включает завершение прототипа, формирование методики расчета и подготовку базового набора пользовательских сценариев: ввод исходных данных предприятия, запуск расчета, получение структурированного отчета и сохранение результатов для последующего сравнения. На этом же этапе формируется план и *KPI* пилотирования, то есть перечень критериев отбора предприятий и план сбора обратной связи.

Второй этап (длительность 4 месяца, 4−7 месяцы дорожной карты) предполагает запуск пилотного проекта с ограниченным числом предприятий из числа МСП в формате *B2B*-подписок. Основная задача этапа – получить подтверждение готовности клиентов платить за продукт и уточнение ценностного предложения по тарифам. На этом этапе будут определяться количественные показатели. По итогам пилота формируется перечень доработок, ранжированный по

влиянию на конверсию и удержание, и уточняется состав источников данных, необходимых для повышения точности результатов.

Третий этап (8–12 месяцы дорожной карты) связан с переходом от пилота к устойчивым продажам и доработке продукта до версии для регулярного использования. В рамках данного периода предполагается реализация продуктовой части (личный кабинет, история расчетов, расширенные шаблоны отчетов), настройка базовой аналитики поведения пользователей и внедрение стандартных механик удержания. Коммерческое развитие на этом этапе будет строиться на сочетании прямых продаж и партнерских каналов, так как партнеры способны снижать стоимость привлечения клиента за счет доверия и доступа к целевой аудитории. Для подтверждения масштабируемости на данном этапе ключевыми метриками выступят регулярная выручка (*MRR*), прирост платящих клиентов, уровень оттока и соотношение *LTV/CAC*,

Четвертый этап (2-й год реализации) предусматривает масштабирование клиентской базы и расширение функционала за счет модулей, повышающих ценность для среднего бизнеса и корпоративных пользователей. В этот период целевой результат – достижение операционной самоокупаемости и выход на устойчивую динамику роста, при которой увеличение числа клиентов не приводит к кассовым разрывам. Этап можно считать успешным при положительной *EBITDA* и положительным накопленным денежным потоком, росте числа клиентов.

К 3 году планируется достижение следующих метрик: количество активных *B2B*-клиентов: 281 − базовый тариф, 40 – расширенный тариф (планируется добавление на 18 месяце реализации после расширения функционала), 18 корпоративных лицензий; *EBITDA* 1 626 693 руб., *CAC* 4572 руб., коэффициент окупаемости *CAC*: 0,21 (средний по всем видам продуктов), *LTV* 95 286 руб.

Продукт относится к категории цифровых сервисов, где предельные издержки обслуживания дополнительного клиента относительно низки, а рост выручки обеспечивается расширением базы пользователей, возвращением пользователей через 1−2 года, покупкой расширенного тарифа. Поэтому у проекта расширяется потенциал масштабирования на 3 год существования.

Заключение

Проведенное исследование позволило достичь поставленной цели и решить комплекс задач, связанных с теоретическим обоснованием и практической разработкой цифровой платформы оценки экспортного потенциала предприятий ЕАЭС.

В первой главе был систематизирован понятийный аппарат категории «экспортный потенциал предприятия». Анализ научной литературы показал, что, несмотря на многообразие подходов, в основе большинства определений лежит представление об экспортном потенциале как о совокупности внутренних ресурсов и возможностей предприятия, позволяющих производить конкурентоспособную продукцию и успешно реализовывать ее на внешних рынках. Экспортный потенциал носит комплексный, динамичный и относительный характер, формируется под воздействием производственных, финансовых, кадровых, маркетинговых и организационных факторов.

Изучение методических подходов к оценке экспортного потенциала выявило пять основных направлений: количественный подход (Е. В. Волкодавова), многофакторный (В. О. Мосейко и Ю. М. Азмина), интегральный локальный (К. Куканина и Н. С. Рычихина), подход с разграничением реализованного и нереализованного потенциала, а также зарубежные модели оценки экспортной готовности. Каждый из подходов имеет определенные достоинства, однако ни один из них не обеспечивает быстрой, стандартизированной и доступной для МСП оценки применительно к условиям ЕАЭС.

Исследование проблем оценки экспортного потенциала предприятий в странах ЕАЭС позволило систематизировать семь ключевых трудностей: отсутствие единой методики; недостаточная информационная база; разрозненность количественных и качественных методов; ограниченность чисто финансового анализа для целей экспортной диагностики; трудность формализации нематериальных факторов; субъективность экспертных оценок; недостаточная комплексность большинства существующих подходов. Совокупность этих проблем обусловливает запрос на

цифровой инструмент, способный автоматизировать и стандартизировать первичную аналитику экспортных возможностей.

Анализ правовой среды ЕАЭС показал двухуровневую структуру регулирования экспортной деятельности. На наднациональном уровне Договор о ЕАЭС и Таможенный кодекс ЕАЭС формируют общие условия движения товаров и применения таможенных процедур. На национальном уровне каждое государство-член конкретизирует порядок лицензирования, валютного и экспортного контроля. При оценке экспортного потенциала предприятие обязано учитывать правовые требования обоих уровней одновременно, что само по себе является отдельным условием реализуемости экспортного потенциала.

Во второй главе проведено исследование торгово-экономического состояния ЕАЭС и систематизированы проблемы оценки экспортного потенциала предприятий в странах Союза. Анализ макроэкономических показателей подтвердил устойчивый рост интеграционного пространства. Систематизация проблем оценки экспортного потенциала позволила выделить семь ключевых трудностей. Совокупность этих проблем обусловливает запрос на цифровой инструмент, способный автоматизировать и стандартизировать первичную аналитику экспортных возможностей в условиях ЕАЭС.

В третьей главе разработан бизнес-проект цифровой платформы оценки экспортного потенциала предприятий ЕАЭС. Выявлена рыночная проблема: несмотря на рост числа МСП-экспортеров и государственную поддержку внешнеторговой деятельности, на рынке отсутствует специализированный автоматизированный инструмент для комплексной первичной оценки экспортных возможностей предприятия с учетом специфики ЕАЭС. Существующие цифровые сервисы ориентированы преимущественно на сопровождение уже принятых решений, а не на аналитическую поддержку на этапе их выработки.

Предложенное продуктовое решение представляет собой веб-платформу с пятью аналитическими блоками: производственным, финансово-экономическим, страновым, логистическим и блоком рисков ВЭД. Платформа позволяет получить структурированный отчет в течение 15–30 мин после ввода исходных данных –

принципиально иная скорость по сравнению с ручным консультированием, занимающим в среднем от двух недель до двух месяцев. Конкурентный анализ подтвердил отсутствие прямых аналогов в нише автоматизированной предварительной оценки экспортного потенциала с фокусом на ЕАЭС и ориентацией на МСП.

Оценка рынка по модели TAM–SAM–SOM подтвердила наличие платежеспособного спроса: достижимый объем рынка в трехлетнем горизонте составляет порядка 12 млн руб. Финансовая модель показала, что при высокой валовой марже (свыше 91 %) и приемлемых показателях юнит-экономики (LTV/CAC от 4,9 до 9,9) проект выходит на положительную EBITDA к третьему году реализации при суммарной выручке около 8 млн руб. Общая потребность в стартовых инвестициях составляет 2 901 600 руб.

Анализ рисков выявил пять приоритетных угроз: недостаточный платежеспособный спрос, высокий отток клиентов после первого использования, ошибки в методике расчета, юридические риски обработки данных предприятий и кассовые разрывы в период инвестиционной фазы. Для каждого из них определены конкретные меры профилактики и триггеры активации планов реагирования.

Таким образом, проведенное исследование доказывает практическую состоятельность предлагаемого бизнес-проекта. Разработанная платформа восполняет реальный пробел на рынке аналитических инструментов для экспортеров ЕАЭС, опирается на обоснованную методическую базу и обладает жизнеспособной бизнес-моделью. Дальнейшее развитие проекта предполагает прохождение последовательных этапов от прототипа к пилотированию и коммерческому масштабированию, расширение функционала и географического охвата платформы, а также интеграцию с государственными сервисами поддержки экспорта в странах ЕАЭС.

Список использованных источников

1 Договор о Евразийском экономическом союзе // Официальный сайт Евразийской экономической комиссии. URL: https://docs.eaeunion.org (дата обращения: 15.04.2026).

2 Договор о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза // Официальный сайт Евразийской экономической комиссии. URL: https://eec.eaeunion.org/comission/department/dep_tamoj_zak/tk_eaes.php (дата обращения: 15.04.2026).

3 О таможенном регулировании : Закон Республики Армения от 14 декабря 2017 г. № ЗР-353 // Официальный бюллетень Республики Армения. 2017. – 18 декабря.

4 О валютном регулировании и валютном контроле : закон Республики Армения от 26 ноября 2004 г. № ЗР-135 // Ведомости Национального Собрания Республики Армения. – 2004. – № 65 (293).

5 О таможенном регулировании в Республике Беларусь : закон Республики Беларусь от 10 января 2014 г. № 129-З // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2014. – № 129.

6 Об экспортном контроле : закон Республики Беларусь от 06 января 2012 г. № 363-З // Национальный правовой реестр правовых актов Республики Беларусь. –2012. – № 363–3.

7 О государственном регулировании внешнеторговой деятельности : закон Республики Беларусь от 25 ноября 2004 г. № 347-З // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2004. – № 191.

8 О валютном регулировании и валютном контроле : закон Республики Беларусь от 22 июля 2003 г. № 226-З // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2003. – № 87.

9 О валютном регулировании и валютном контроле : закон Республики Казахстан от 02 июля 2018 г. № 167-VI ЗРК // Казахстанская правда. 2018. – 7 июля.

10 Кодекс Республики Казахстан «О таможенном регулировании в Республике Казахстан» от 26 декабря 2017 г. № 123-VI ЗРК // Ведомости Парламента Республики Казахстан. – 2017. – № 22-23. ст. 1.

11 Об контроле специфических товаров (в сфере экспортного контроля) : закон Республики Казахстан от 19 января 2012 г. № 172-VII // Ведомости Парламента Республики Казахстан. – 2012. – № 1-2. ст. 3.

12 О таможенном регулировании в Кыргызской Республике : закон Кыргызской Республики от 29 мая 2016 г. № 52 // Централизованный банк данных правовой информации Кыргызской Республики. – 2016. – 2 июня.

13 Об экспортном контроле : закон Кыргызской Республики от 16 декабря 2015 г. № 30 // Эркин-Тоо. 2015. – № 102.

14 О государственном регулировании внешнеторговой деятельности : Закон Кыргызской Республики от 13 июня 2014 г. № 169 // Эркин-Тоо. 2014. – № 65.

15 О валютном регулировании и валютном контроле : федер. закон от 10 декабря 2003 г. № 173-ФЗ // Российская газета. 2003. – 17 декабря.

16 Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности : федер. закон от 08 декабря 2003 г. № 164-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003. – № 50.

17 Об утверждении Порядка лицензирования в сфере внешней торговли товарами : Решение Коллегии Евразийской экономической комиссии от 17.08.2018 № 1524-Н // Официальный сайт Евразийского экономического союза. URL: https://eec.eaeunion.org/upload/files/catr/EP.pdf/pr17.pdf (дата обращения: 11.04.2026).

18 Администрация Ленинского ГО МО. РЭЦ запустил четыре новых цифровых сервиса для российских экспортеров в 2025 г. URL: https://adm-vidnoe.ru/residense/ekologiya-selskoe-khozyaystvo-i-veterinariya/informatsiya-dlya-grazhdan-i-organizatsiy-eshv/rets-zapustil-chetyre-novykh-tsifrovykh-servisa-dlya-rossiyskikh-eksporterov-v-2025-godu/ (дата обращения: 11.04.2026).

19 Армения IXBT. Объем экспорта из Армении по итогам 2025 г. составил порядка 8,4 млрд. долл. URL: https://ixbt.am/news/2026/02/24/11212222222222222222-22222 (дата обращения: 11.04.2026).

20 Балабанов О. Г. Оценка конкурентоспособности. М. : ЭКСМО, 2014. 117 с.

21 Ведомости. Единый каталог услуг платформы «Мой экспорт» показал 56 % рост конверсии и внедрил умный поиск. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/12/22/edinii-katalog-uslug-platformi-moi-eksport-pokazal-56-rost-konversii-i-vnedril-umnii-poisk (дата обращения: 11.04.2026).

22 Ведомости. Путин обсудил с Мельниченко развитие экономики Пензенской области URL: https://www.vedomosti.ru/politics/news/2026/04/20/1191626-putin-obsudil-s-melnichenko (дата обращения: 11.04.2026).

23 Волкодавова Е. В. Теоретические и методологические основы формирования и реализации экспортного потенциала промышленных предприятий : дис. д-ра экон. наук : 08.00.05. Самара. 2007. 364 с.

24 Деловое обозрение. За год число компаний-экспортеров в России выросло в полтора раза. URL: https://uldelo.ru/news/2024/05/27/za-god-chislo-kompanii-eksporterov-v-rossii-b-vyroslo-v-poltora-raza-b (дата обращения: 11.04.2026).

25 Дубков С., Дадалко С. Формирование и оценка экспортного потенциала промышленных предприятий // Банковский вестник. 2023. № 28 (537). С. 29–35.

26 ЕЭК. Долгосрочный прогноз. Долгосрочный прогноз экономического развития Евразийского экономического союза до 2030 г. URL: https://eec.eaeunion-org/upload/medialibrary/bdf/Dolgosrochnyy-prognoz-full-version.pdf (дата обращения: 11.04.2026).

27 ИА «SeaNews». Российский экспорт и импорт: итоги 2025 г. URL: https://seanews.ru/2026/02/12/ru-rossijskij-jeksport-i-import-itogi-2025/ (дата обращения: 11.04.2026).

28 ИСИЭЗ. Динамика и структура промышленного производства в России URL: https://issek.hse.ru/news/1046793074.html (дата обращения: 11.04.2026).

29 Карачев И. А. Определение категории «Экспортный потенциал предприятия» в контексте формирования региональной модели ВЭД // Финансы: теория и практика. 2015. № 4 (88). С. 24–37.

30 Кошелев В. М, Разработка показателей и оценка экспортного потенциала сельхозтоваропроизводителей, в том числе субъектов малого и среднего предпринимательства // ФГБОУ ВО РГАУ–МСХА им. К. А. Тимирязева. М., 2021.

31 Куканина К. С., Рычихина Н. С. Оценка локального экспортного потенциала предприятия // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2023. № 3 (35). С. 73–78.

32 КурсивМедиа. В 2025 г. казахстанский экспорт драйвили пшеница, серебро и сера. URL: https://kz.kursiv.media/2026-03-11/rmch-v-2025-godu-kazakhstanskiy-eksport-drayvili-pshenitsa-serebro-i-sera/ (дата обращения: 11.04.2026).

33 Минэкономразвития Российской Федерации. Развитие сектора МСП. URL: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d13/razvitie_sektora_msp/ (дата обращения: 11.04.2026).

34 Минэкономразвития РФ. Рост российского несырьевого экспорта в страны ЕАЭС составил 8 %. URL: https://economy.gov.ru/material/news/rost_rossiyskogo_nesyrevogo_eksporta_v_strany_eaes_sostavil_8.html (дата обращения: 11.04.2026).

35 Минэкономразвития РФ. Центры поддержки экспорта помогли компаниям МСП заключить экспортные контракты на 139 млрд руб. в 2024 г. URL: https://economy.gov.ru/material/news/centry_podderzhki_eksporta_pomogli_kompaniyam_msp_zaklyuchit_eksportnye_kontrakty_na_139_mlrd_rubley_v_2024_godu.html (дата обращения: 11.04.2026).

36 Минэкономтерразвития ЧР. Объем поддержанного экспорта клиентов платформы «Мой экспорт» в 2024 г. превысил 155 млрд руб. URL: https://economy-chr.ru/press-tsentr/novosti/obem-podderzhannogo-eksporta-klientov-platformy-moj-eksport-v-2024-godu-prevysil-155-mlrd-rublej (дата обращения: 11.04.2026).

37 Мосейко В. О., Азмина Ю. М. Многофакторная оценка экспортного потенциала малых и средних предприятий региона // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. 2012. № 2 (21). С. 63–71.

38 Научный клуб. Проблемы оценки экспортного потенциала предприятия. URL: http://www.sophus.at.ru (дата обращения: 25.03.2026).

39 Петров-Рудаковский А. П. Экспортный потенциал: понятие и проблемы измерения // Экономика и управление. 2015. № 1 (41). С. 55–58.

40 Платформа «Мой экспорт». URL: https://myexport.exportcenter.ru (дата обращения: 11.04.2026).

41 ПРИМ. Как малый бизнес работает с зарубежными контрагентами. URL: https://smbiz.fom.ru/post/prim-kak-malyj-biznes-rabotaet-s-zarubezhnymi-kontragentami?utm_medium=smbiz (дата обращения: 11.04.2026).

42 Пробизнес. Экспорт растет, дефицит расширяется: итоги внешней торговли Беларуси за 2025 г. URL: https://probusiness.io/economic/13502-eksport-rastet-deficit-rasshiryaetsya-itogi-vneshney-torgovli-belarusi-za-2025-god.html (дата обращения: 11.04.2026).

43 РБК. Не нефтью единой: чем важен несырьевой неэнергетический экспорт URL: https://www.rbc.ru/industries/news/652672df9a79471731a7f775 (дата обращения: 11.04.2026).

44 Роснедра. Выручка несырьевого бизнеса в 2023 г. выросла на 16,4 %. URL: https://rosnedra.gov.ru/press/nedropolzovanie-v-smi/obzor-smi-vyruchka-nesyrevogo-biznesa-v-2023-godu-vyrosla-na-16-4/ (дата обращения: 11.04.2026).

45 Рузанов, Д. С. Комплексная оценка экспортного потенциала предприятий // Вестник Тюменского государственного университета. Серия: Социально-экономические и правовые исследования. 2025. Т. 11, № 4 (44). С. 173-194.

46 Русаков И. А. Управление развитием экспортного потенциала предприятий машиностроительного комплекса : автореф. дис. канд. экон. наук. Саратов, 2012. 28 с.

47 СПАРК. Финансовая аналитика URL: https://spark-interfax.ru/features-/financial-analysis (дата обращения: 11.04.2026).

48 Спутник. ЕАЭС в цифрах: ВВП, население, территория URL: https://ru.sputnik.kz/20240529/eaes-v-tsifrakh-vvp-naselenie-territoriya--44619408.html (дата обращения: 10.06.2026).

49 Спутник. Экономика министрлиги 2025-жылы экспорт эмнеге төмөндөп кеткенин түшүндүрдү. URL: https://sputnik.kg/20260302/ekonomika-ministrlik-eksport-azayuu-ssebep-1100027268.html (дата обращения: 11.04.2026)

50 Субботенко А. И. Экспортный потенциал предприятия. Минск : Бел. гос. эконом. ун-т ; редкол. 2017. С. 294–299

51 Сухих Д. Г., Кац В. М. Методики оценки экспортного потенциала предприятия. Российский опыт // Векторы благополучия: экономика и социум. 2015. № 2 (17). С. 51–73.

52 Служба центральных коммуникаций при Правительстве Казахстана. Несырьевые товары достигли 35 % экспорта Казахстана. URL: https://www.-ortcom.kz/ru/ism/1745913049 (дата обращения: 11.04.2026).

53 Сычев М. С. Развитие методического обеспечения анализа и оценки экспортного потенциала предприятия : дис. канд. экон. наук. Йошкар-Ола 2012. 156 с.

54 ТАСС. Объем внутренней торговли стран ЕАЭС ожидается порядка $95 млрд URL: https://tass.ru/ekonomika/26443109 (дата обращения: 11.04.2026).

55 Торская И. В., Хованская Н. М. Оценка экспортного потенциала промышленного предприятия. Минск. Бел. гос. эконом. ун-т ; редкол. 2005. 169 с.

56 Хандриков И. Н. Итоги 2023 г. для малого и среднего предпринимательства (МСП) URL: https://nisse.ru/articles/details.php?ELEMENT_ID=135338 (дата обращения: 11.04.2026).

57 Шум Н. М., Логинов М. П. Экспортный потенциал как основа системы международных экономических отношений // Вестник евразийской науки. 2023. № 5. С. 32–38.

58 Export Potential Trade. URL: https://exportpotential.intracen.org/ (дата обращения: 11.04.2026).

59 Fialan. Консалтинг. URL: https://fialan.ru/consulting/ (дата обращения: 11.04.2026).

60 Financial Guide. Экспортный потенциал России. URL: https://financial-guide.ru/article/economics/eksportnyj-potencial-rossii (дата обращения: 06.04.2026).

61 Gershewski S., Scott-Kennel J., Rose E. L. Ready to export? The role of export readiness of SMEs for high export performance // The World Economy. 2020. Vol. 43, № 5. P. 1253–1276.

62 Gubaidullina T., Yakupov A. Export potential of the Russian regions in the context of WTO accession // Procedia Economics and Finance. 2015. Vol. 24. P. 274–279.

63 Ilinski K. Learning Your Options: Option-Based Model of Export Readiness and Optimal Export. Entropy. 2023. Vol. 24. P. 173.

64 Nesbit J. International economic relations. M. : Dorchester, 2013. 419 p.

65 Trademap. URL: https://www.trademap.org/Index.aspx (дата обращения: 11.04.2026).

66 Van Eldik S., Viviers W. The measurement of export readiness of companies in South Africa. Southern African Business Review. 2024 № 9 (2) P. 1–11.

67 Ved.systems. URL: https://ved.systems/ (дата обращения: 11.04.2026).