

Для цитирования: Суварян А. М., Мкртчян Н. Г., Манукян А. Х. Влияние посреднических структур на эффективность экспорта продукции малого и среднего бизнеса в развивающихся странах // Экономика региона. — 2018. — Т. 14, вып. 1. — С. 202-215

doi 10.17059/2018-1-16

УДК 338.2

JEL H10, L26

А. М. Суварян, Н. Г. Мкртчян, А. Х. Манукян

Российско-Армянский университет (Ереван, Армения, 0051; e-mail: arziksuvaryan@rambler.ru)

## ВЛИЯНИЕ ПОСРЕДНИЧЕСКИХ СТРУКТУР НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЭКСПОРТА ПРОДУКЦИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ<sup>1</sup>

*Малый и средний бизнес играет важную роль в национальных экономиках развивающихся стран, и с этой точки зрения формирование эффективной системы экспорта их продукции имеет ключевое значение. В статье разработана основа формирования посреднических экспортных организаций и систем их взаимодействия с субъектами малого и среднего бизнеса. Авторами обоснована гипотеза о целесообразности создания и внедрения посреднических организаций с целью активизации участия малого и среднего бизнеса в экспортных операциях, как это было реализовано в Армении. Опыт создания предложенных структур может быть применим в других развивающихся странах. Для проведения исследования применялись методы анализа, синтеза, индукции и дедукции, сравнительный и статистический анализ и др. Предложены три возможных варианта создания посреднических организаций по экспорту в развивающихся странах: посреднические экспортные организации, созданные и управляемые непосредственно государством, посреднические экспортные организации, созданные путем объединения субъектов малого и среднего бизнеса определенной отрасли в ассоциацию, и коммерческие посреднические организации, осуществляющие экспорт. Сравнительный анализ затрат при прямом и косвенном экспорте позволил разработать методику оценки эффективности взаимодействия посреднических экспортных организаций с субъектами малого и среднего бизнеса. Выделены компоненты совокупных затрат на экспорт: затраты на складирование, упаковку, транспортировку, сбор информации, заключение договоров, поиск теневого посредника и взаимодействие с ним, маркетинг, оформление экспортной документации, услуги брокера, банковские и страховые услуги, содержание персонала, функционирование структуры, налоговые и таможенные выплаты. Проведен анализ их возможных изменений и определено то значение суммарного показателя изменений затрат, при котором косвенный экспорт будет более эффективен. Выделены возможные риски, с которыми сталкивается экспортер при выходе на внешний рынок (риск взаимодействия с недобросовестными покупателями, риск, связанный с применением штрафов и невозможностью быстрой отгрузки экспортированного товара и долгим простоем груженной фуры). Результаты исследования могут иметь прикладное значение и быть использованы в процессе осуществления и совершенствования политики государств в сфере малого и среднего предпринимательства, при разработке среднесрочных и долгосрочных планов по оптимизации деятельности субъектов малого и среднего бизнеса и их экспортной стратегии.*

**Ключевые слова:** малые и средние предприятия, посреднические организации, фирма-экспортер, прямой экспорт, косвенный экспорт, стратегия, эффективность экспорта, ассоциация, затраты, суммарный показатель изменения затрат

### Введение

В современных рыночных условиях малые и средние предприятия (МСП) являются одним из важнейших элементов и движущей силой развития экономик многих стран, в том числе и Республики Армения (РА). Если рассмотреть

модели экономик различных развитых стран, то можно установить большую роль МСП в создании валового внутреннего продукта и обеспечении занятостью огромной доли трудоспособного населения [1, с. 5–8]. Также особое внимание уделяется значимости данных предприятий ввиду их гибкости [2], преимущественно проявляющейся в условиях кризиса [3]. Развитие малого и среднего предпринимательства в определенной степени формирует

<sup>1</sup> © Суварян А. М., Мкртчян Н. Г., Манукян А. Х. Текст. 2018.

конкурентную среду, устанавливает рыночное равновесие [4].

Большой экономический словарь под редакцией А.Н. Азриляна дает следующее определение: «Малый бизнес — это принятое обозначение совокупности мелких и частных предприятий, не входящих ни в одно монополистическое объединение и выполняющих подчиненную по отношению к монополиям роль в экономике» [5]. МСБ также рассматривается как группа предприятий, для которых характерны особые способы ведения бизнеса, принципы внутрифирменного организационного построения, а также формирования отношений с внешней средой [6]. Анализируя точки зрения различных авторов, а также учитывая то обстоятельство, что критерии классификации предприятий по размерам в разных странах специфичны [7–10], мы придерживаемся следующей точки зрения: предприятие относится к сфере малого или среднего бизнеса, если удовлетворяет применяемым в конкретной стране критериям классификации субъектов МСБ.

Анализ темпов развития малого и среднего бизнеса и экономики в целом в таких странах, как США, Япония, Китай, вывил прямую взаимосвязь между темпами развития малого и среднего бизнеса и экономики в целом различных стран [6]. Некоторым развивающимся странам (Тайвань [11], Индонезия [12]) также удалось совершить большой экономический рывок именно за счет развития малого и среднего бизнеса. Отметим, однако, что малый и средний бизнес обычно развиваются поэтапно, а уровень их развития значительно различается не только по странам, но и по регионам [1, с. 218].

Малый и средний бизнес считается основой европейской экономики. По состоянию на 01.01.2015 г. в 28 странах ЕС было зарегистрировано порядка 21,6 млн субъектов МСБ, 33 % из которых осуществляли экспортные операции (наибольшую долю в экспорте заняли технологии, оборудование и промышленное производство). Экспорт осуществлялся как в другие страны ЕС, так и за его пределы. Наибольшую экспортную активность демонстрируют средние европейские компании.<sup>1</sup>

По состоянию на 01.01.2017 г. в Армении действовало 78,246 зарегистрированных субъектов малого и среднего бизнеса (с домини-

рующим количеством микропредприятий)<sup>2</sup>, что составляло около 98 % всех предприятий республики.<sup>3</sup>

Несмотря на то, что субъекты малого и среднего бизнеса Республики Армения количественно доминируют в общем числе предприятий, их доля в ВВП незначительна (около 27 %, согласно последним исследованиям НЦР МСБ РА), что свидетельствует о нерешенности многочисленных проблем сферы МСБ. Это может происходить еще и потому, что основная доля субъектов МСБ РА — микропредприятия (91,5 %)<sup>4</sup>, не обладающие тем потенциалом для развития, который есть у малых, средних и, особенно, крупных предприятий. Отметим также, что доля субъектов МСБ в общем объеме экспорта незначительна (порядка 20 %, согласно последним наблюдениям НЦР МСБ РА). Данная тенденция наблюдается также и в других развивающихся странах: в Польше в 2015 г. действовало 1 517 028 субъектов МСБ, что составляло 99,8 % всех зарегистрированных предприятий (95,2 % — микропредприятия), однако доля МСБ в общем объеме экспорта составляет 24,3 %<sup>5</sup>, в Венгрии в 2015 г. действовало 507 544 субъектов МСБ, что составляло 99,8 % всех предприятий (94,2 % — микропредприятия), а доля МСБ в общем объеме экспорта — 27,6 %<sup>6</sup>, в Грузии на конец 2013 г. доля субъектов МСБ в общем количестве зарегистрированных предприятий составляла 94,1 %, и только 2,9 % малых и 15,2 % средних предприятий экспортировали свою продукцию<sup>7</sup>.

Учитывая уровень насыщенности внутренних рынков многих стран, а также стремление производителей сферы МСБ максимизировать объемы продаж, организация экспорта продукции, произведенной субъектами малого и среднего бизнеса, приобретает особую важность.

<sup>2</sup> См. Министерство экономического развития и инвестиций Республики Армения [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mineconomy.am/media/2017/04/1919.pdf> (дата обращения: 25.04.2017).

<sup>3</sup> Информация предоставлена отделом МСБ Министерства экономического развития и инвестиций РА.

<sup>4</sup> См. Министерство экономического развития и инвестиций Республики Армения [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mineconomy.am/media/2017/04/1919.pdf> (дата обращения: 25.04.2017).

<sup>5</sup> См. Small Business Act Fact Sheet-Poland, 2015. 17 с. С. 2–3 [Электронный ресурс]. URL: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/poland\\_en.pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/poland_en.pdf) (дата обращения: 25.04.2017).

<sup>6</sup> Там же.

<sup>7</sup> См. Recommendations for Georgia's SME Development Strategy 2016–2020 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.oecd.org/globalrelations/Recommendations\\_for\\_Georgia\\_SME\\_strategy.pdf](http://www.oecd.org/globalrelations/Recommendations_for_Georgia_SME_strategy.pdf) (дата обращения: 25.04.2017).

<sup>1</sup> См. Развитие малого и среднего предпринимательства. Зарубежный опыт. 2015 год. 23 с. С. 4–7 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mspsbank.ru/userfiles/2015EU.pdf> (дата обращения: 25.04.2017).

Отметим, однако, что в настоящее время во многих развивающихся странах мира наблюдается проблема пассивного участия малого и среднего бизнеса в осуществлении экспортных операций [13]. Малый и средний бизнес часто не в силах самостоятельно экспортировать произведенную продукцию.

Это объясняется множеством проблем, которые препятствуют субъектам МСБ при развитии своего экспортного потенциала:

- низкая конкурентоспособность производимой субъектами МСБ продукции;

- затруднения при осуществлении организационных функций при осуществлении экспорта;

- отсутствие возможности у субъектов МСБ обеспечить для экспортируемой продукции привлекательный и соответствующий требованиям внешнего рынка дизайн (упаковку), а также осуществить ее эффективное складирование, своевременную безопасную транспортировку на внешний рынок и т. д. [14].

Очень часто субъекты малого и среднего бизнеса не осуществляют экспортные операции ввиду отсутствия возможности предотвратить или минимизировать те риски, которые могут возникнуть при экспорте товара и привести к значительным финансовым потерям [15].

Пассивное участие малого и среднего бизнеса в экспортных операциях является также следствием существующих в сфере МСБ многочисленных проблем: технологических, информационных, кадровых, финансовых и т. д., во многом сдерживающих ее развитие [16].

Ввиду финансовой несостоятельности многие субъекты малого и среднего бизнеса не импортируют необходимые ресурсы и технологии, а также не осуществляют экспорт готовой продукции [17]. Для решения присущих сфере МСБ финансовых проблем и активизации роли малого и среднего бизнеса во внешнеэкономической деятельности страны, а также повышения конкурентоспособности производимой субъектами МСБ продукции на мировом рынке необходимо следующее:

- разработать механизмы осуществления кредитования экспорта продукции МСБ по льготным процентным ставкам с полной или частичной уступкой промежуточных выплат, взимаемых банками и кредитными организациями;

- развивать систему осуществления лизинговых операций как важнейший современный способ разрешения проблем технологической оснащённости субъектов МСБ;

- осуществлять льготное финансирование проектов, направленных на организацию экспорта продукции, произведенной малым и средним бизнесом;

- установить определенный государственным органами годичный объем экспорта для субъектов МСБ, после выполнения которого будет применяться специальная система взимания таможенных пошлин.

В мировой практике осуществляются различные способы экспорта, наиболее распространенными из которых являются прямой, когда производитель сам экспортирует произведенную продукцию, без вмешательства посредников, и косвенный, осуществляемый при помощи посредников [18–20]. Практика взаимодействия субъектов МСБ с экспортными посредниками очень распространена в современном мире и широко применяется в различных странах [21, с. 21–23].

#### **Концепция посреднических организаций, занимающихся экспортом**

Для повышения эффективности экспортной стратегии субъектов МСБ в развивающихся странах и активизации их участия во внешне-торговых операциях на основании результатов проведенного исследования разработана концепция посреднических организаций, занимающихся экспортом [22], апробированная в Армении, которая может быть применима и в других развивающихся странах с малой экономикой (Грузия, Польша, Болгария, Беларусь и т. д.), где в сфере малого и среднего бизнеса наблюдаются подобные проблемы.

В рамках разработанной концепции авторами предложено три вида посреднических экспортных организаций и схем их взаимодействия с субъектами МСБ [23]:

- 1) государственные посреднические организации, занимающиеся экспортом;

- 2) посреднические организации, занимающиеся экспортом, созданные в виде ассоциаций по конкретным отраслям;

- 3) посреднические организации, занимающиеся экспортом, являющиеся коммерческими организациями.

Структура первого вида посреднической организации (рис. 1)<sup>1</sup>, разработанная нами, предполагает, что фирма-экспортер будет создана государством (соответствующими ответственными органами государственной власти) для

<sup>1</sup> Схемы взаимодействия посреднических фирм-экспортеров с предприятиями (субъектами МСБ в частности), изображенные на рисунках 1–3, разработаны авторами.

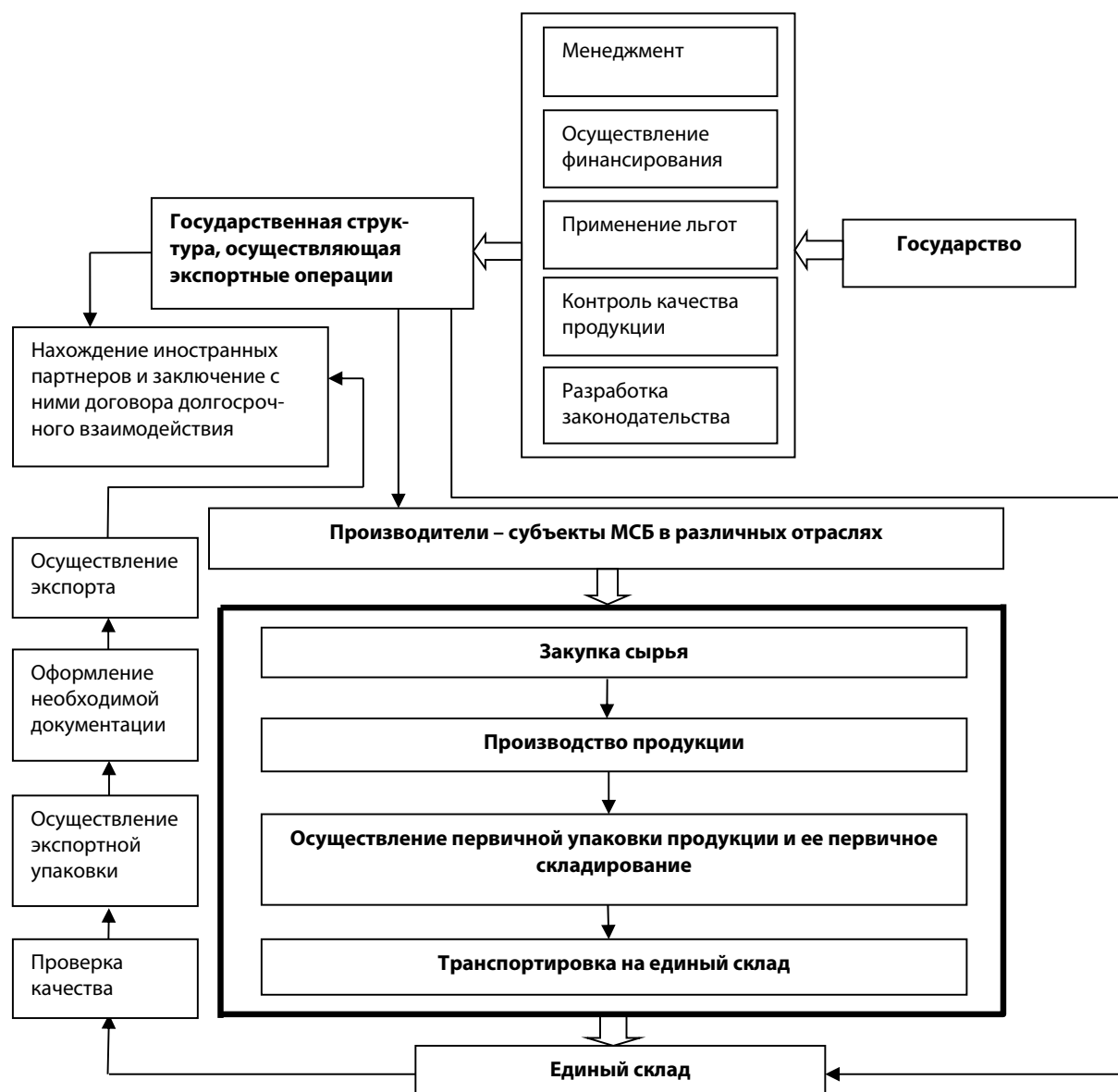


Рис. 1. Схема взаимодействия посреднических экспортных фирм с предприятиями (субъектами МСБ в частности) в случае, когда фирма-посредник создана государством

осуществления содействия малому и среднему бизнесу при выходе на внешний рынок.

При этом государство будет не только контролировать качество экспортируемой продукции, но и выполнять все функции по созданию посреднической организации и обеспечению ее функционирования (начиная от финансирования и до вывоза продукции за границу).

Субъекты МСБ при выходе на внешний рынок часто не располагают необходимыми средствами для организации окончательной экспортной упаковки и не в состоянии оформить требуемый законодательством целостный пакет документов.

Предполагается, что экспортные посредники при необходимости возьмут на себя также и указанные функции, превращаясь в сложные

многофункциональные структуры, осуществляющие свою деятельность как на внешнем, так и на внутреннем рынке.

Следовательно, необходимо будет уделять повышенное внимание процессам управления, найму высококвалифицированных и компетентных специалистов, а также системам сбора, обработки и окончательного анализа целостного объема релевантной и постоянно изменяющейся информации.

Следующая разработанная нами структура посредничества предполагает создание экспортных организаций в форме ассоциаций в конкретных отраслях. Членами подобных ассоциаций станут сами производители, которые, объединившись, расширят свои возможности выхода на международный рынок.

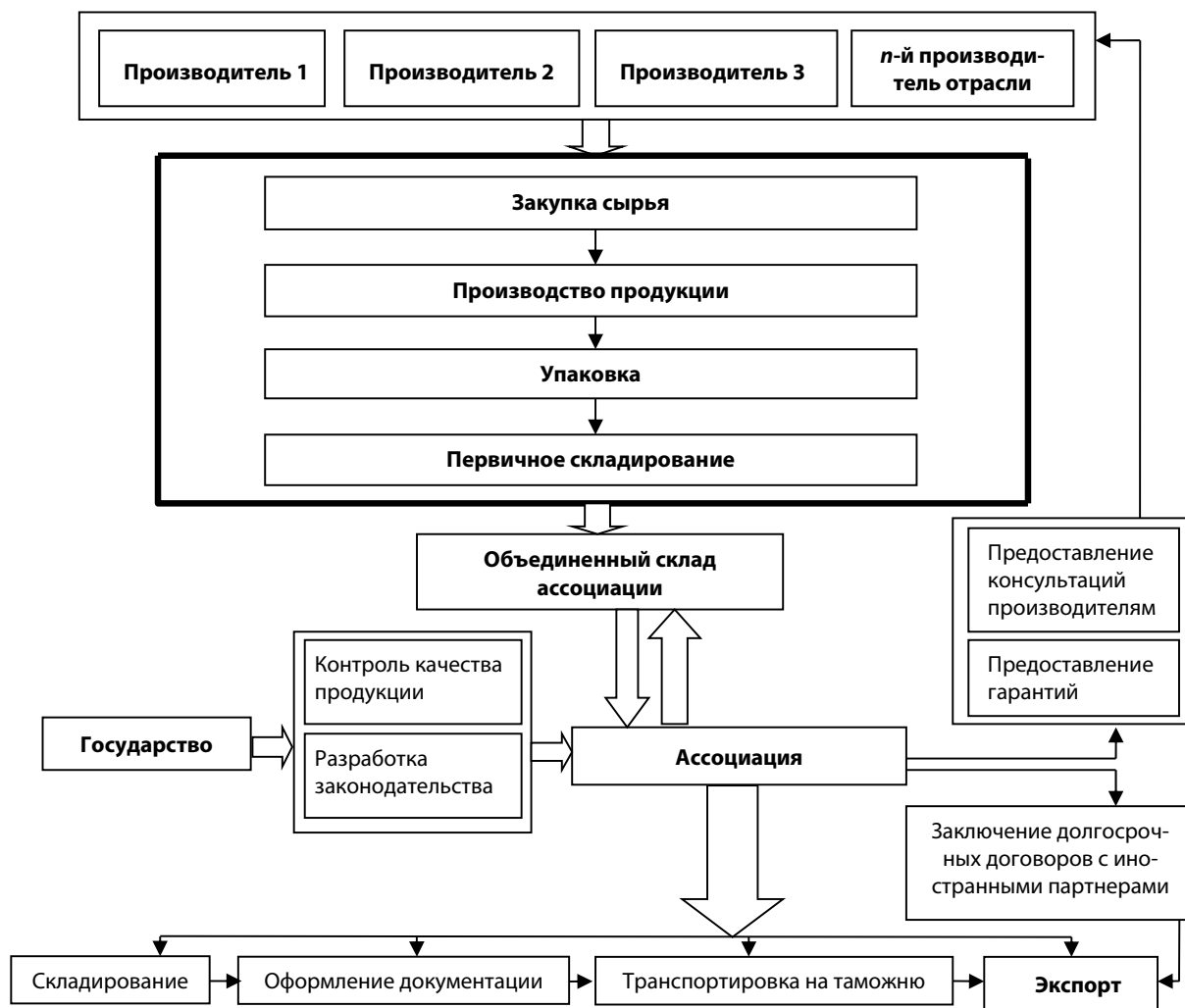


Рис. 2. Схема взаимодействия посреднических экспортных фирм с предприятиями (субъектами МСБ в частности) в случае, когда фирма-посредник является ассоциацией

Участники внешнего рынка, взаимодействуя, постоянно требуют от партнеров усовершенствования качества товара, дизайна, упаковки, а также осуществления периодических поставок продукции в стабильно больших объемах [24].

Именно поэтому в создании ассоциаций, в первую очередь, будет заинтересован малый и средний бизнес, который часто не располагает достаточными средствами выполнения перечисленных требований.

Ассоциация предполагает объединение возможностей нескольких субъектов малого и среднего бизнеса определенной отрасли, создание единого склада, а также сравнительно большие шансы налаживания связей на внешнем рынке и диалога с государственными органами внутри страны. Создание подобных ассоциаций особенно эффективно, когда существует проблема увеличения объемов экспорта какой-либо конкретной разновидности продукции посредством использования не-

реализованных возможностей соответствующей отрасли. Деятельность подобных ассоциаций предполагает косвенное вмешательство государства, заключающееся в контроле качества экспортируемой продукции и разработке соответствующего законодательства. Ассоциация, в свою очередь, превратится в экспортного посредника, который должен будет оформлять всю необходимую документацию, периодически исследовать внешний рынок и налаживать взаимосвязи с иностранными партнерами, а также, в случае необходимости, осуществлять маркетинговую кампанию.

Схема взаимодействия ассоциации-посредника с субъектами МСБ представлена ниже на рисунке 2.

Третий вид посредничества, разработанный и предложенный нами (рис. 3), предполагает создание экспортной организации в виде коммерческой фирмы с косвенным вмешательством государства (аналогично рассмотренной

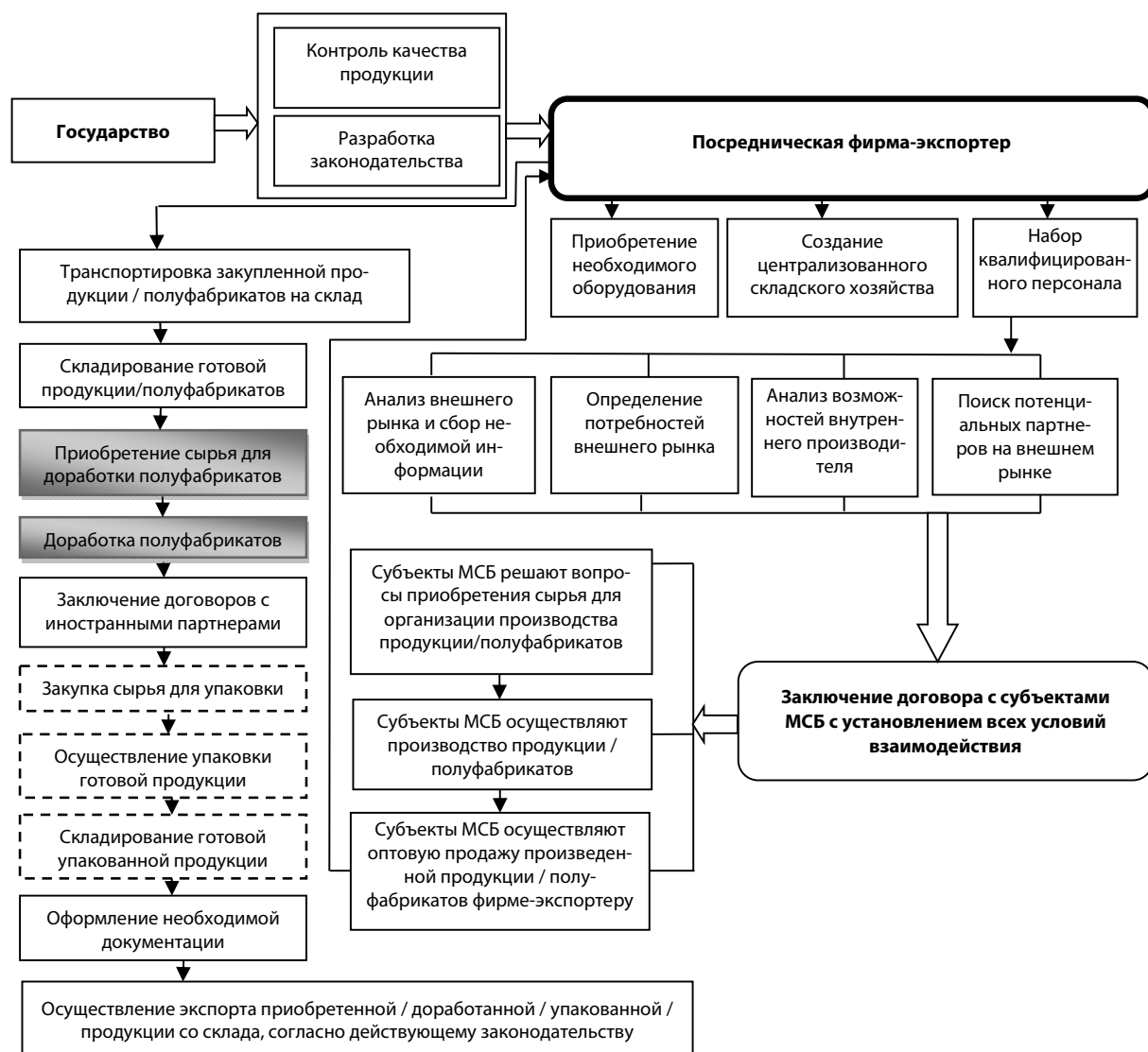


Рис. 3. Схема взаимодействия посреднических фирм-экспортеров с предприятиями (субъектами МСБ в частности), в случае, когда посредник является коммерческой организацией

второй разновидности экспортной посреднической организации-ассоциации).

В зависимости от перечня оказываемых субъектам МСБ услуг разработаны следующие разновидности третьего вида посреднической организации:

1. Исключительно функции экспорта: фирма-экспортер, превращаясь в своего рода фирму-грузоперевозчика, закупает готовую упакованную продукцию у субъектов МСБ на внутреннем рынке, осуществляет функции налаживания взаимосвязей на внешнем рынке, оформляет таможенную документацию и экспортирует товар, что не совсем выгодно субъектам малого и среднего бизнеса, которые часто не располагают достаточными финансовыми, трудовыми и технологическими ресурсами для доведения товара до стадии полной готовности к экспорту, не в состоянии самосто-

ятельно создать складское хозяйство и осуществить экспортную упаковку. Однако есть отрасли, в которых взаимодействие с подобными посредниками является эффективным, например, в сельском хозяйстве при экспорте свежих фруктов и овощей, когда посредники оптом закупают товар у фермеров или у местных мелких оптовиков и осуществляют экспорт.

В таких сферах производства, где продукция требует особых условий хранения, упаковки и обязательного прохождения тщательного контроля качества и где количественно доминируют малые и средние производители, не располагающие необходимыми средствами, взаимодействие с посредниками, выполняющими исключительно функции экспорта, нецелесообразно и невыгодно для производителя. При этом подобные посреднические организации, ввиду ограниченности выполняемых функ-

ций предполагают упрощенный процесс своего формирования и сравнительно малые финансовые вложения.

2. Следующий способ взаимодействия производителей с экспортными посредниками предполагает, что последние будут закупать готовую продукцию, осуществлять ее складирование, упаковку, оформление, обеспечивать для этой продукции определенный дизайн, проходить процедуры контроля качества, собирать необходимый для организации экспорта пакет документов, после чего осуществлять экспорт готовой продукции в соответствии с действующим в стране таможенным законодательством. Для субъектов малого и среднего бизнеса взаимодействие с подобными посредническими организациями было бы целесообразно, несмотря на то, что ввиду более усложненного процесса управления и прибавления дополнительных функциональных звеньев возникает необходимость в сравнительно больших финансовых вложениях.

Следовательно, такие посредники будут требовать за оказываемые ими услуги цену выше, чем компании-грузоперевозчики, осуществляющие исключительно функцию транспортировки продукции. Однако даже в этом случае затраты производителей, особенно сферы малого и среднего бизнеса, будут оправданы тем, что последние получают возможность выхода на внешний рынок, освобождаясь при этом от выполнения многочисленных послепроизводственных функций и переключая всю ответственность за реализацию товара на внешнем рынке и возможное возникновение непредвиденных обстоятельств, а также вероятных финансовых потерь на посредника.

3. В мировой практике также наблюдается опыт создания таких посреднических организаций, которые взаимодействуют с производителями, и осуществляют не только ряд послепроизводственных функций и экспорт продукции, но также являются частью производственного процесса. Деятельность таких посреднических экспортных организаций будет осуществляться следующим образом: посредники, являясь коммерческими фирмами, взаимодействуют с производителями различных отраслей, закупая полуфабрикаты у последних и осуществляя конечное производство продукции, все послепроизводственные функции — упаковку, складирование, хранение, оформление требуемой таможенным законодательством документации, после чего осуществляют экспорт готовой продукции.

В этом случае посреднические фирмы являются частью производственного процесса и

превращаются в производственно-сбытовую организацию, а их деятельность становится наиболее рискованной и требует больших финансовых вложений. Поэтому подобные крупные торговые посредники должны располагать соответствующими ресурсами и ввиду своей многофункциональности разрабатывать гибкие стратегии управления.

Все рассмотренные разновидности третьего вида экспортного посредничества представлены схематически на рисунке 3.

В зависимости от того, в какой производственной сфере осуществляется взаимодействие посреднических структур с субъектами МСБ, каждая из предложенных выше схем может быть более эффективной.

Для функционирования предложенных выше посреднических организаций, занимающихся экспортом, необходимо осуществить финансовые вложения, размер которых различается в зависимости от количества осуществляемых посредниками функций.

Рассмотрим общий перечень мероприятий и расходов, которые необходимо осуществить для создания посреднической экспортной организации как в Армении, так и в других развивающихся странах:

1. Формирование организации с соответствующим юридическим оформлением и всей необходимой документацией.

2. Наем персонала, профессионально изучающего потребности и тенденции изменений внешнего рынка. Кроме этого, необходимы консультанты из различных отраслей для повышения квалификации производителей в выпуске конкурентоспособной продукции, таможенные агенты, которые займутся вопросами оформления необходимой документации. В случае выполнения экспортными посредниками послепроизводственных функций необходим набор соответствующих специалистов, а если посредники по экспорту будут участвовать в производственном процессе, возникнет нужда в дополнительных финансовых вложениях для создания производственного отдела с соответствующими сотрудниками.

3. Приобретение необходимой техники — холодильные камеры, современные транспортировочные средства, упаковочные и производственные станки, необходимое складскому хозяйству оборудование и т. д., для закупки, доработки, упаковки, хранения и транспортировки продукции.

4. Формирование системы налаживания связей с внешним рынком.

5. Заключение долгосрочных договоров сотрудничества с местными производителями.

6. Создание экспортными посредниками резервного фонда финансовых средств для оказания производителям, особенно субъектам МСБ, в случае необходимости финансового содействия, как краткосрочного, так и долгосрочного. Существуют такие виды производства, для осуществления которых необходима дорогая техника, которую производитель самостоятельно не в состоянии приобрести. В этом случае эффективно было бы, если компания-экспортер сама закупала и предоставляла производителю в пользование соответствующее оборудование, а последний, согласно условиям сотрудничества с экспортным посредником, ежемесячно или ежеквартально, в зависимости от сезонности или периодичности производства, выплачивал стоимость за его эксплуатацию, либо служил гарантом при обращении производителя в банк с целью получения лизинга или кредита. Для осуществления подобного сотрудничества экспортным посредникам необходима поддержка соответствующих государственных органов.

Создание предложенных и рассмотренных выше посреднических организаций, занимающихся экспортом, в различных отраслях предположительно увеличит объемы производства и приведет к активизации малого и среднего бизнеса в экспортных операциях. Данная концепция разработана для организации экспорта продовольственной продукции, однако возможно ее эффективное применение при организации экспорта других видов продукции с учетом их особенностей (время транспортировки, условия складирования, срок годности, особенности упаковки и т. п.).

### Анализ эффективности концепции экспортного посредничества

Проанализируем эффективность представленной выше концепции экспортного посредничества с точки зрения результата от каждой единицы затрат, необходимых для экспорта продукции, произведенной субъектами малого и среднего бизнеса.

Анализ, осуществленный ниже, построен на допущении, что как при самостоятельном, так и при посредническом экспорте экспортируется одинаковый объем продовольственной продукции [25].

$$Eff_{ex} = \frac{V_{ex}}{C_{pr} + Exp}, \quad (1)^1$$

<sup>1</sup> Формула разработана авторами.

где  $Eff_{ex}$  — эффективность экспорта продовольственной продукции, произведенной субъектами МСБ;  $V_{ex}$  — объем экспортируемой продовольственной продукции, произведенной субъектами МСБ;  $C_{pr}$  — производственная себестоимость экспортируемой продовольственной продукции, произведенной субъектами МСБ;  $Exp$  — совокупные затраты при экспорте продовольственной продукции, произведенной субъектами МСБ.

Ввиду усиленной конкуренции на современном внешнем рынке для осуществления экспорта необходимо производить высококачественную и конкурентоспособную продукцию, соответствующую установленным стандартам, исходя из чего допускаем, что независимо от способа экспорта (прямой или косвенный), производственная себестоимость экспортируемой продовольственной продукции не изменяется. Учитывая вышеизложенное, рассмотрим и сравним эффективность экспортной деятельности в зависимости от изменения совокупных затрат при организации прямого и косвенного экспорта.

Основываясь на проделанном исследовании, предположим, что совокупные затраты при организации экспортной деятельности имеют следующую структуру:

$$EXP = EXP_{ex} + EXP_{org} + EXP_{fin} + EXP_{func} + EXP_{struc}, \quad (2)$$

где  $EXP_{ex}$  — экспортные затраты;  $EXP_{org}$  — организационные затраты;  $EXP_{fin}$  — затраты на финансирование;  $EXP_{func}$  — функциональные затраты;  $EXP_{struc}$  — затраты на функционирование структуры организации

Для наглядности структуру совокупных затрат при осуществлении экспортной деятельности представим следующим образом:

$$EXP = \left\{ \begin{array}{l} EXP_{ex} = \left\{ \begin{array}{l} \text{складирование} \\ \text{упаковка} \\ \text{таможенные выплаты} \\ \text{транспортные расходы} \end{array} \right. + \\ + EXP_{org} = \left\{ \begin{array}{l} \text{сбор информации} \\ \text{заключение договоров} \\ \text{теневой посредник} \\ \text{маркетинг} \\ \text{оформление документации} \\ \text{услуги брокера} \end{array} \right. + \\ + EXP_{fin} = \left\{ \begin{array}{l} \text{банковские услуги} \\ \text{страхование} \end{array} \right. + \\ + EXP_{func} = \left\{ \begin{array}{l} \text{налоги} \\ \text{содержание персонала} \end{array} \right. + \\ + EXP_{struc} \end{array} \right.$$



Расчет влияния каждого компонента совокупных затрат при организации экспортной деятельности на уровень эффективности экспорта

Компонент затрат	Алгоритм расчета
Затраты на складирование	$\Delta Eff_{ex1} = \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{assoc1}} - \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{smb1}}$
Затраты на упаковку	$\Delta Eff_{ex2} = \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{assoc2}} - \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{smb2}}$
Таможенные выплаты	$\Delta Eff_{ex3} = \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{assoc3}} - \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{smb3}}$
Затраты на транспортировку	$\Delta Eff_{ex4} = \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{assoc4}} - \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{smb4}}$
Затраты на сбор информации	$\Delta Eff_{ex5} = \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{assoc5}} - \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{smb5}}$
Затраты на заключение договоров	$\Delta Eff_{ex6} = \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{assoc6}} - \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{smb6}}$
Затраты на поиск теневого посредника и взаимодействие с ним	$\Delta Eff_{ex7} = \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{assoc7}} - \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{smb7}}$
Затраты на маркетинг	$\Delta Eff_{ex8} = \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{assoc8}} - \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{smb8}}$
Затраты на оформление экспортной документации	$\Delta Eff_{ex9} = \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{assoc9}} - \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{smb9}}$
Затраты на услуги брокера	$\Delta Eff_{ex10} = \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{assoc10}} - \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{smb10}}$
Затраты на банковские услуги	$\Delta Eff_{ex11} = \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{assoc11}} - \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{smb11}}$
Затраты на страховые услуги	$\Delta Eff_{ex12} = \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{assoc12}} - \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{smb12}}$
Затраты на содержание персонала	$\Delta Eff_{ex13} = \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{assoc13}} - \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{smb13}}$
Налоговые выплаты	$\Delta Eff_{ex14} = \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{assoc14}} - \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{smb14}}$
Затраты на функционирование структуры организации	$\Delta Eff_{ex15} = \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{assoc15}} - \frac{V_{ex}}{C_{pr} + EXP_{smb15}}$
Всего	$\Delta Eff_{ex} = \Delta Eff_{ex1} + \Delta Eff_{ex2} + \Delta Eff_{ex3} + \Delta Eff_{ex4} + \Delta Eff_{ex5} + \dots + \Delta Eff_{ex15}$

\* Таблица составлена авторами.

Рассмотрим каждую компоненту затрат при экспорте продовольственной продукции, как субъектами МСБ, так и ассоциацией, являющейся экспортным посредником (табл.).

Совокупные затраты при самостоятельном осуществлении экспортной деятельности субъектами МСБ равны

$$EXP_{smb} = \sum_{i=1}^{15} EXP_{smbi}, \quad (3)$$

а при организации экспорта ассоциацией

$$EXP_{assoc} = \sum_{i=1}^{15} EXP_{associ}. \quad (4)$$

Таким образом,  $\Delta Eff_{ex}$  показывает изменение эффективности экспорта товара от из-

менения каждого компонента совокупных затрат.

$$\Delta Eff_{ex} = \sum_{i=1}^{15} \Delta Eff_{exi}. \quad (5)$$

Отметим также, что при значении  $\Delta Eff_{ex} > 0$ , организация экспорта ассоциацией будет эффективнее с точки зрения результата от каждой единицы затрат, чем самостоятельный экспорт субъектами МСБ.

Аналогично можно рассмотренным выше методом рассчитать эффективность осуществления экспортной деятельности при взаимодействии субъектов малого и среднего бизнеса с государственными и коммерческими посредническими организациями по экспорту.

Для сравнения минимально возможных совокупных затрат при прямом и косвенном экспорте также составлены и решены оптимизационные задачи со следующей целевой функцией (применяя предоставленные компанией «Спайка» показатели усредненных затрат на килограмм экспортируемой из Армении продукции (свежих фруктов и овощей)):

$$F = \sum_{i=1}^3 \sum_{j=1}^3 C_{ij} X_{ij} \rightarrow \min, \quad (6)$$

где  $C_{ij}$  ( $i = 1, 2, 3; j = 1, 2, 3$ ) — затраты на экспорт одного килограмма продукции от  $i$ -го экспортера армянского рынка  $j$ -му покупателю внешнего рынка;  $X_{ij}$  ( $i = 1, 2, 3; j = 1, 2, 3$ ) — объем продукции, поставляемый от  $i$ -го экспортера армянского рынка  $j$ -му покупателю внешнего рынка.

Допустим, экспорт из Республики Армения осуществляется тремя экспортерами (A1, A2, A3), которые заключили соответствующие договора поставки продукции с тремя покупателями (B1, B2, B3) внешнего рынка. Покупатели (B1, B2, B3) расположены на одном географическом рынке, неподалеку друг от друга (например, в соседних городах одной страны), и им необходима продукция в объемах 25000 килограмм, 16000 килограмм и 19000 килограмм соответственно.

Рассматриваются два случая:

1) экспортеры (A1, A2, A3) являются субъектами МСБ;

2) экспортеры (A1, A2, A3) являются экспортными посредниками.

В результате решения рассмотренных задач с соответствующими ограничениями с применением программного пакета Microsoft Excel было выявлено, что при косвенном экспорте совокупные экспортные затраты меньше, чем при прямом.

Если даже предположить, что затраты мелких экспортеров, как при прямом, так и при косвенном экспорте равны (маловероятно, так как посредники имеют возможность сократить расходы за счет увеличения масштабов деятельности, налаженной сети, своего опыта и связей), эффективность косвенного экспорта для последних обеспечивается возможностью избежать множества рисков, которые могут возникнуть при выходе на внешний рынок и привести к большим финансовым потерям. В результате соответствующих расчетов выявлено, что для полной компенсации вероятных потерь от возможных рисков посредникам достаточно осуществить 10-процентную надбавку в цене реализации. При самостоятельном экспорте мелкими экспортерами вероятность риска высока настолько, что компенсация требует надбавки в цене до порядка 50 %, снижая конкурентоспособность продукции на внешнем рынке. Это означает, что вероятные финансовые потери от возможного возникновения рисков при прямом экспорте почти в пять раз больше, чем при косвенном.

Рассмотрим подробнее те возможные риски, с которыми наиболее часто сталкивается экспортер при выходе на внешний рынок.

1. На внешнем рынке высока степень риска взаимодействия с недобросовестными покупателями. Поэтому каждый потенциальный партнер внешнего рынка должен быть проверен до начала сотрудничества. Экспортные посредники, используя свои связи, богатую информационную базу и опыт, имеют возможность максимально снизить вероятность данного риска.

2. Риск, связанный с применением штрафов. Штрафы и их размеры оговариваются в заключенных с покупателями внешнего рынка договорах. Они могут назначаться и взиматься за доставку, например, поврежденной продукции либо за нарушение заранее оговоренных сроков доставки. Потери экспортера в данных случаях составляют 10–100 % стоимости товара. Потери достигают 100 % в том случае, если партнер на внешнем рынке из-за нарушения условий договора отказывается покупать доставленный товар, который портится в результате того, что экспортеру не удается вовремя найти альтернативных способов его реализовать. Посреднические экспортные организации также не застрахованы от подобных рисков, но способны минимизировать вероятные финансовые потери за счет того, что заранее заключают альтернативные договоры с иными покупателями внешнего рынка либо,

в случае повреждения товара при транспортировке, продают его перерабатывающим организациям по сравнительно низкой цене.

3. Риск, связанный с невозможностью быстрой отгрузки экспортированного товара и долгим простоем грузовой фуры на внешнем рынке. Компании-грузоперевозчики взимают с экспортера фиксированную сумму за каждый день простоя (в зависимости от ценовой политики компании-грузоперевозчика). Это происходит потому, что мелкий экспортер часто перевозит товар на внешний рынок и на месте начинает поиски покупателя, что может получиться у него моментально, а может длиться несколько дней и привести к дополнительным финансовым затратам. Экспортный посредник боится себя от подобных потерь, во-первых, осуществляя экспорт собственным транспортом, во-вторых, заранее заключая договоры с покупателями внешнего рынка, а также с теми клиентами, груз которых будут перевозить транспортные компании на обратном пути.

#### Выводы и заключение

Результаты основных показателей внешнеэкономической деятельности, как в Армении, так и в других развивающихся странах, свидетельствуют о том, что в общем объеме экспорта товаров доля малого и среднего бизнеса незначительна, несмотря на количественное преобладание субъектов МСБ.

Осуществленный анализ позволяет утверждать, что пассивное участие субъектов МСБ в экспортных операциях, наряду с другими проблемами, во многом объясняется ограниченными возможностями выхода на внешний рынок, исходя из чего авторами предложена концепция стратегического управления экспортом товаров малого и среднего бизнеса на основе формирования посреднических экспортных организаций. Предложено три варианта создания посреднических экспортных организаций, апробированные в Армении.

#### Благодарность

*Статья подготовлена при финансовой поддержке МОН РФ в рамках научного проекта «Основные проблемы экспорта продукции малых и средних предприятий РА и РФ и разработка его эффективных моделей».*

#### Список источников

1. Горфинкель В. Я. Малый бизнес: учебное пособие. — М.: КНОРУС; 2009. — 336 с.
2. Климов В. Г. Организационно-экономические аспекты развития малого предпринимательства в регионе // Экономика региона. — 2012. — № 4. — С. 185–191.
3. Motilewa B. D., Ogbari M., Aka D. O. A Review of the Impacts of SMEs as Social Agents of Economic Liberations in Developing Economies // International Review of Management and Business Research. — 2015. — Vol. 4. — №. 3. — P. 903–914.

С учетом функций, которые будут выполнять экспортные посредники, разработан общий перечень мероприятий и расходов, которые необходимо осуществить для их создания в Армении и других развивающихся странах.

С применением сравнительного анализа затрат при прямом и косвенном экспорте разработан методика оценки эффективности взаимодействия посреднических экспортных организаций с малым и средним бизнесом в Республике Армения. Эффективность экспорта ставится в зависимость от изменения затрат на экспорт. Выделены различные компоненты совокупных затрат на экспорт, проведен анализ их возможных изменений и выявлено то значение суммарного показателя изменений затрат, при котором косвенный экспорт будет более эффективен. Также составлены и решены оптимизационные задачи с применением показателей условных затрат на килограмм экспортируемой продукции при прямом и косвенном экспорте, в результате решения которых выявлено, что при косвенном экспорте совокупные экспортные затраты меньше, чем при прямом.

В результате проделанного при поддержке действующего на армянском рынке экспортного посредника свежих фруктов и овощей компании «Спайка»<sup>1</sup> анализа выявлено, что взаимодействие посреднических экспортных организаций с мелкими производителями не только открывает для последних новые возможности выхода на внешний рынок, существенно сокращая расходы на экспорт, но и предоставляет возможность избежать множества рисков, которые могут возникнуть при осуществлении экспортной деятельности.

<sup>1</sup> Информация предоставлена отделом маркетинга компании «Спайка» — экспортным посредником свежих фруктов и овощей, действующим на армянском рынке, <http://www.spayka.am>.

4. Ayyagari M., Beck T., Demircuc-Kunt A. Small and Medium Enterprises Across the Globe // *Small business economics*. — 2007. — Vol. 29. — № 4. — P. 415–434. — doi:10.1007/s11187-006-9002-5.
5. Большой экономический словарь / Азрилиян А. Н.; 5-е изд. доп. и перераб. — М. : Институт новой экономики, 2002. — 457 с.
6. Краснов И. Роль малых и средних предприятий в мировой экономике // *Проблемы теории и практики управления*. — 2013. — № 1. — С. 38.
7. Berisha G., Pula J. S. Defining Small and Medium Enterprises: A Critical Review // *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*. — 2015. — Vol. 1. — № 1. — P. 17–28.
8. Ardic O. P., Mylenko N., Saltane V. Small and medium Enterprises: a cross-country analysis with a new date set // *World Bank Policy Research — Working Paper Series*. — 2011. — 33 p. — doi: 10.1596/1813-9450-5538.
9. Ерохина Е. В. Малый бизнес. Правила игры, зарубежный опыт и российские реалии // *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. — 2016. — № 3(5). — С. 6–10.
10. Loecher U. Small and medium-sized enterprises — Delimitation and the European definition in the area of industrial business // *European Business Review*. — 2000. — Vol. 12. — № 5. — P. 261–264. — doi: 10.1108/09555340010373537.
11. Lin C. Y.-Y. Success Factors of Small- and Medium-Sized Enterprises in Taiwan: An Analysis of Cases // *Journal of Small Business Management*. — 1998. — Vol. 36. — № 4. — P. 43–56.
12. Berry A., Rodriguez E., Sandee H. Small and Medium Enterprise Dynamics in Indonesia // *Bulletin of Indonesian Economic Studies*. — 2001. — Vol. 37. — № 3. — P. 363–384. — doi: 10.1080/00074910152669181.
13. Kumar S., Rao P. A conceptual framework for identifying financing preferences of SMEs // *Small Enterprise Research*. — 2015. — Vol. 22. — P. 99–112. — doi:10.1080/13215906.2015.1036504.
14. Solakivi T., Toyli J., Engblom J., Ojala L. Logistics outsourcing and company performance of SMEs // *Strategic Outsourcing*. 2011. — Vol. 4. — № 2. — P.131–151. — doi: 10.1108/17538291111147982.
15. Siringoringo H., Prihandoko, Tintri D., Kowanda A. Problems faced by small and medium business in exporting products // *Delhi Business Review*. — 2009. — Vol. 10. — № 2. — P. 49–56.
16. Bordonaba-Juste V., Cambra-Fierro J. Managing supply chain in the context of SMEs: a collaborative and customized partnership with the suppliers as the key for success // *Supply Chain Management: An International Journal*. — 2009. — Vol. 14. — № 2. — P. 393–402. — doi: 10.1108/13598540910980305.
17. Tesfom G., Lutz C., Ghauri P. Solving Export Marketing Problems of Small and Medium-Sized Firms from Developing Countries // *Journal of African Business*. — 2006. — Vol. 7. — P. 57–87. doi: 10.1300/J156v07n01\_04.
18. Peng M. W., York A. S. Behind intermediary performance in export trade: Transactions, agents and resources // *Journal of International Business Studies*. — 2001. — Vol. 32. — № 2. — P. 327–346.
19. Andersen P., Ahmad S. Z., Chan W. M. Revisiting the theories of internationalization and foreign market entry mode: a critical review // *International Journal of Business and Commerce*. — 2014. — Vol. 4. — № 01. — P. 37–86.
20. Hessels J., Terjesen S. Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices // *Small business economics*. 2010. — Vol. 34. — № 2. — P. 203–220.
21. Карагулян Е. А. Работа предприятия по выходу на внешний рынок. Маркетинговые исследования. Стратегии выхода компании на внешние рынки. Методическое пособие для экспортно-ориентированных субъектов малого и среднего предпринимательства ХМАО-Югры. — Екатеринбург : ООО «Пресс групп», 2015. — 40 с.
22. Мкртчян Н. Г. Концепция стратегического управления экспортом товаром малого и среднего бизнеса на основе формирования посреднических экспортных организаций и системы их взаимодействия с субъектами МСБ // *Альтернатива*. — 2016. — № 3. — С. 31–37.
23. Мкртчян Н. Г. Разработка эффективной стратегии экспорта продукции МСП как фактор увеличения объемов внешнеторговой деятельности // *Альтернатива*. — 2015. — № 4. — С. 153–162.
24. Schramm-Klein H., Morschett D. The relationship between marketing performance, logistics performance and company performance for retail companies // *International review of Retail, Distribution and Consumer Research*. — 2006. — Vol.16. — № 2. — P. 277–296. — doi: 10.1080/09593960600572399.
25. Суварян А. М., Мкртчян Н. Г. Методика оценки эффективности взаимодействия посреднических экспортных организаций с субъектами МСБ РА // *Альтернатива*. — 2016. — № 3. — С. 25–30.

### Информация об авторах

**Суварян Арзик Михайлович** — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления, бизнеса и туризма, Российско-Армянский университет (Армения, 0051, г. Ереван, ул. Овсепя Эмина, 123; e-mail: arziksuvaryan@rambler.ru).

**Мкртчян Нарина Григорьевна** — кандидат экономических наук, преподаватель, Российско-Армянский университет (Армения, 0051, г. Ереван, ул. Овсепя Эмина, 123; e-mail: narinamkrtychyan@gmail.com).

**Манукян Асмик Хачиковна** — преподаватель кафедры управления, бизнеса и туризма, главный специалист Департамента науки, Российско-Армянский университет (Армения, 0051, г. Ереван, ул. Овсепя Эмина, 123; e-mail: hasmikmanukyan1001@gmail.com).

For citation: Suvaryan, A. M., Mkrtychyan, N. G. & Manukyan, H. Kh. (2018). Influence of Intermediaries on the Efficiency of Export of Small and Medium Business Production in Developing Countries. *Ekonomika regiona [Economy of Region]*, 14(1), 202-215

**A. M. Suvaryan, N. G. Mkrtychyan, H. Kh. Manukyan**

Russian-Armenian University (Yerevan, Armenia; e-mail: arziksuvaryan@rambler.ru)

### **Influence of Intermediaries on the Efficiency of Export of Small and Medium Business Production in Developing Countries**

*Small and medium business plays an important role in the national economies of developing countries. From this perspective, to create an effective system for exports is of key importance for these countries. The article provides the basis for the implementation of intermediary export organizations and systems for their interaction with small and medium business entities. On the example of Armenia, the authors proved that the introduction of intermediary organizations to enhance the participation of small and medium business in export operations is expedient. These organizations may be implemented in other developing countries. We used methods of analysis, synthesis, induction, deduction, comparative method, statistical analysis and others. The authors proposed three possible options for establishing intermediary export organizations in developing countries.. Firstly, we considered the intermediary export organizations, established and managed directly by the state. Secondly, intermediary export organizations may be created by uniting of small and medium enterprises (SMEs) of a particular industry in association. And the final option is the commercial intermediary organizations for export. By applying a comparative cost analysis of direct and indirect exports, the authors have developed a method for assessing the effectiveness of interaction of intermediary export organizations with small and medium-sized businesses. We defined the following components of the total exports costs: the costs of warehousing, packaging, transportation, information collection, contracts, search for the shadow broker and interaction with him/her, marketing, export documentation, broker services, banking and insurance services, personnel costs, operation of the structure, tax and customs payments. We have analysed possible changes in these costs and defined the value of the cost changes total indicator that shows more effective indirect exports. . The study defines the possible risks faced by the exporter when entering the foreign market. These are the risk of interaction with unscrupulous buyers, the risk associated with the application of penalties and the inability to quickly ship the exported goods, and the long waiting times for loaded wagons. The research results can be applied to the implement or improve state policy in the sphere of small and medium enterprises, to develop medium- and long-term plans to optimize the activities of small and medium enterprises and their export strategy.*

**Keywords:** small and medium enterprises, intermediary, exporter company, direct export, indirect export, strategy, efficiency of exports, association, cost, cumulative measure of cost changes

### **Acknowledgements**

*This work has been supported by the Ministry of Education and Science of the Russian Federation in the framework of the research project "The issues of small and medium enterprises' products and services export in Republic of Armenia and the Russian Federation and the development of its efficient models".*

### **References**

1. Gorfinkel, V. Ya. (2009). *Malyy biznes: uchebnoye posobie [Small business: textbook]*. Moscow: KNORUS Publ., 336. (In Russ.)
2. Klimov, V. G. (2012). Organizatsionno-ekonomicheskie aspekty razvitiya malogo predprinimatelstva v regione [Organizational and economic aspects of development of small business in region]. *Ekonomika regiona [Economy of region]*, 4, 185–191. (In Russ.)
3. Motilewa, B. D., Ogbari, M. & Aka, D. O. (2015). A Review of the Impacts of SMEs as Social Agents of Economic Liberations in Developing Economies. *International Review of Management and Business Research*, 4(3), 903–914.
4. Ayyagari, M., Beck, T. & Demircuc-Kunt, A. (2007). Small and Medium Enterprises Across the Globe. *Small business economics*, 29(4), 415–434. doi:10.1007/s11187-006-9002-5.
5. Azriliyan, A. N. (2002). *Bolshoy ekonomicheskiy slovar [Economic dictionary]*. 5th rev. and cor. ed. Moscow: Institut novoy ekonomiki Publ., 457. (In Russ.)
6. Krasnov, I. (2013). Rol malykh i srednikh predpriyatii v mirovoy ekonomike [The Role of Small and Middle-Sized Enterprises in World Economy]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya [Theoretical and Practical Aspects of Management]*, 1, 38. (In Russ.)
7. Berisha, G. & Pula, J. S. (2015). Defining Small and Medium Enterprises: A Critical Review. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 1(1), 17–28.
8. Ardic, O. P., Mylenko, N. & Saltane, V. (2011). Small and medium Enterprises: a cross-country analysis with a new date set. *World Bank Policy Research — Working Paper Series*, 33. doi: 10.1596/1813-9450-5538.
9. Erokhhina, E. V. (2016). Malyy biznes. Pravila igry, zarubezhnyy opyt i rossiyskie realii [Small business: the rules of the game, foreign experience and Russian realities]. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 3(5), 6–10. (In Russ.)
10. Loecher, U. (2000). Small and medium-sized enterprises –Delimitation and the European definition in the area of industrial business. *European Business Review*, 12(5), 261–264. doi: 10.1108/09555340010373537.

11. Lin, C.Y.-Y. (1998). Success Factors of Small- and Medium-Sized Enterprises in Taiwan: An Analysis of Cases. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 43–56.
12. Berry, A., Rodriguez, E. & Sandee, H. (2001). Small and Medium Enterprise Dynamics in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 37(3), 363–384. doi: 10.1080/00074910152669181.
13. Kumar, S. & Rao, P. (2015). A conceptual framework for identifying financing preferences of SMEs. *Small Enterprise Research*, 22, 99–112. doi:10.1080/13215906.2015.1036504.
14. Solakivi, T., Toyli, J., Engblom, J. & Ojala, L. (2011). Logistics outsourcing and company performance of SMEs. *Strategic Outsourcing*, 4(2), 131–151. doi: 10.1108/17538291111147982.
15. Siringoringo, H., Prihandoko, Tintri, D., Kowanda, A. (2009). Problems faced by small and medium business in exporting products. *Delhi Business Review*, 10(2), 49–56.
16. Bordonaba-Juste, V. & Cambra-Fierro, J. (2009). Managing supply chain in the context of SMEs: a collaborative and customized partnership with the suppliers as the key for success. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 393–402. doi: 10.1108/13598540910980305.
17. Tesfom, G., Lutz, C. & Ghauri, P. (2006). Solving Export Marketing Problems of Small and Medium-Sized Firms from Developing Countries. *Journal of African Business*, 7, 57–87. doi: 10.1300/J156v07n01\_04.
18. Peng, M. W. & York, A. S. (2001). Behind intermediary performance in export trade: Transactions, agents and resources. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 327–346.
19. Andersen, P., Ahmad, S. Z. & Chan, W. M. (2014). Revisiting the theories of internationalization and foreign market entry mode: a critical review. *International Journal of Business and Commerce*, 4(01), 37–86.
20. Hessels, J. & Terjesen, S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small business economics*, 34(2), 203–220.
21. Karagulyan, E. A. (2015). Rabota predpriyatiya po vykhodu na vneshniy rynek. Marketingovye issledovaniya. Strategii vykhoda kompanii na vneshnie rynki [The work of the company to enter the foreign market. Marketing research. Strategies for the company to enter foreign markets]. *Metodicheskoye posobie dlya ekspertno-orientirovannykh subektov malogo i srednego predprinimatelstva KhMAO-Yugra* [Guidelines for export-oriented subjects of small and medium-sized business of KhMAO-Yugra]. Ekaterinburg: Press grup Publ., 40. (In Russ.)
22. Mkrтчян, N. G. (2016). Kontseptsiya strategicheskogo upravleniya eksportom tovarom malogo i srednego biznesa na osnove formirovaniya posrednicheskikh eksportnykh organizatsiy i sistemy ikh vzaimodeystviya s subektami MSB [The concept of strategic management of export small and medium business production based on forming the intermediary export organizations and system of their interaction with subjects of SMB]. *Alternativa [Alternative]*, 3, 31–37. (In Russ.)
23. Mkrтчян, N. G. (2015). Razrabotka effektivnoy strategii eksporta produktsii MSP kak faktor uvelicheniya obemov vneshnetorgovoy deyatel'nosti [Development of an effective export strategy for SMEs as a factor in increasing the volume of foreign trade activity]. *Alternativa [Alternative]*, 4, 153–162. (In Russ.)
24. Schramm-Klein, H. & Morschett, D. (2006). The relationship between marketing performance, logistics performance and company performance for retail companies. *International review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(2), 277–296. doi: 10.1080/09593960600572399.
25. Suvarян, A. M. & Mkrтчян, N. G. (2016). Metodika otsenki effektivnosti vzaimodeystviya posrednicheskikh eksportnykh organizatsiy s subektami MSB RA [The concept of strategic management of export small and medium business production based on forming the intermediary export organizations and system of their interaction with subjects of SMB]. *Alternativa [Alternative]*, 3, 25–30. (In Russ.)

### Authors

**Arzik Miqael Suvarян** — Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, Business and Tourism, Russian-Armenian University (123, Hovsep Emin St., Yerevan, 0051, Armenia; e-mail: arziksuvarян@rambler.ru).

**Narina Grigori Mkrтчян** — PhD in Economics, Lecturer, Russian-Armenian University (123, Hovsep Emin St., Yerevan, 0051, Armenia; e-mail: narinamkrтчян@gmail.com).

**Hasmik Khachik Manukян** — Lecturer, Department of Management, Business and Tourism, Chief Specialist of the Department of Science, Russian-Armenian University (123, Hovsep Emin St., Yerevan, 0051, Armenia; e-mail: hasmikmanukян1001@gmail.com).