Мировое и национальное хозяйство, 2026 - 3
DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

Методологические подходы к оценке эффектов развития экспорта: зарубежный опыт и рекомендации для регионов России

Глухих П. Л., к.э.н., доц., Институт экономики УрО РАН

В условиях поиска источников роста и бюджетных ограничений происходит пересмотр государственных приоритетов развития экспорта. Российские органы власти не нацелены на внедрение научных подходов с доказательными методиками оценки полезности поддержки. Цель статьи заключается в разработке таксономии методических подходов к оценке эффектов поддержки экспорта через анализ зарубежного опыта и выработку рекомендаций для регионов России по улучшению оценки. Основными методами исследования выступили сравнительный анализ, кейс-стади и контент-анализ публикаций и отдельных сайтов региональных органов власти с описанием инструментов поддержки. Научную новизну представляет авторская таксономия методических подходов к оценке эффектов поддержки экспорта с тремя параметрами (достоверность и сложность метода, направления оценки влияния и уровень объекта). Она позволяет упорядочить исследовательскую практику и подобрать нужную методологию. Органам региональной власти рекомендуется начать внедрение методических подходов для улучшения оценки и результатов поддержки экспорта. На первичном уровне для оценки отдельных инструментов целесообразно адаптировать квазиэкспериментальный подход (сравнение получателей с контрольной группой «до» и «после» поддержки). Это позволит повысить убедительность отчетности и выявить статистически значимые эффекты поддержки. На продвинутом уровне рекомендуется внедрить визуальную логическую модель «ресурсы → активности → результаты → воздействие» для системной оценки деятельности центра поддержки экспорта (ЦПЭ). Предложенные возможности и ограничения внедрения, включая пилотные проекты адаптации, дадут понимание необходимости оценки и важности выбора между простыми и доказательными подходами.

Ключевые слова: эффективность поддержки экспорта, программы стимулирования экспорта, оценка воздействия, доказательная политика, оценка результативности, институциональные барьеры оценки

ЦИТИРОВАНИЕ: Глухих П.Л. Методологические подходы к оценке эффектов развития экспорта: зарубежный опыт и рекомендации для регионов России // Мировое и национальное хозяйство. – 2026. – № 3. – С. 23–52. – DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2 . – https://mirec.mgimo.ru/2026/2026-03

Pavel Glukhikh. Methodological Approaches to Assessing the Effects of Export Development: International Experience and Recommendations for Russian Regions

Amid the search for sources of growth and budget constraints, export development priorities are being reconsidered. Russian authorities are not focused on adopting evidence-based approaches to evaluating export support. The article aims to develop a taxonomy of methodological approaches to assessing the effects of export support based on international experience and to formulate recommendations for Russian regions. The main methods are comparative analysis, case study, and content analysis of publications and selected websites of regional export support instruments. The scientific novelty lies in a taxonomy based on three parameters: method reliability and complexity, dimensions of impact assessment, and level of analysis. The taxonomy helps organize research practices and select an appropriate approach. At the basic level, export support instruments should be assessed using an adapted quasi-experimental approach comparing recipients with a control group before and after support. This can strengthen the credibility of performance reporting. At an advanced level, a visual logic model-inputs → activities → outputs → outcomes → impact-is recommended for systematic assessment of an export support center's activities. The proposed implementation options and limitations, including pilot adaptation projects, clarify the need for evaluation and the choice between simple and evidence-based approaches.
Keywords: effectiveness of export support, export promotion programs, impact evaluation, evidence-based policy, performance evaluation, institutional barriers to evaluating export support

CITATION: Glukhikh, P.L. (2026). Methodological Approaches to Assessing the Effects of Export Development: International Experience and Recommendations for Russian Regions. World and National Economy, no. 3, pp. 23–52 (in Russian). DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2 . https://mirec.mgimo.ru/2026/2026-03-en

Введение

Поддержка экспорта рассматривается государством как приоритетное направление экономической политики. На федеральном и на региональном уровнях значительные финансовые и административные ресурсы направляются на прямую и опосредованную помощь потенциальным и действующим экспортерам. Но в деятельности органов власти фактически отсутствует оценка полезности поддержки, основанная на доказательных

DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

принципах (научных методах). На основе анализа публикаций исследователей и информации, транслируемой органами власти, выявлено, что существенным ограничением для развития государственной поддержки экспорта является разрыв между соответствующим исследовательским инструментарием оценки такой деятельности и административной практикой региональной власти. Существует острая проблема применения апробированных научных наработок в оценке эффектов, оказываемой поддержки. Наличие этой проблемы подтверждает значимость исследования.

Исследовательский вопрос статьи: возможна ли разработка классификации методических подходов к оценке эффектов поддержки экспорта, ориентированная на адаптацию исследовательского инструментария к деятельности органов власти.

Цель исследования заключается в разработке таксономии методических подходов к оценке эффектов поддержки экспорта на основе анализа зарубежного опыта и выработке рекомендаций для регионов России по улучшению оценки.

Структура работы. Статья начинается с критического анализа научных публикаций, содержащих перспективные для адаптации методические подходы. Далее они классифицируются, что выступает основой для создания авторской таксономии методических подходов к оценке эффектов поддержки экспорта. После производится поиск инструментов поддержки на примере Свердловской области, аналогичных тем, что были оценены в отобранных публикациях. По итогам автором предлагаются рекомендации для регионов России по внедрению оценки эффектов в существующие инструменты поддержки экспорта и приводится предварительный экономический расчёт целесообразности их внедрения.

DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

Обзор источников и литературы

Теоретико-методологической основой исследования выступили следующие основные научные подходы: политика стимулирования экспорта (export promotion policy), доказательная политика (evidence-based policy making), региональное управление экспортом (regional export governance).

Автором производился поиск и анализ научных публикаций, методические подходы международных организаций и отдельных государств, применяющих методики оценки эффектов (эффективности) инструментов развития экспорта в зарубежных странах на субнациональном уровне (регионах). Отбирались методики, которые достаточно просты, но при этом надежны и их можно воспроизвести (повторить оценку) для аналогичной меры, действующей в регионах России.

Для повышения практической значимости и повышения шансов на внедрение рассмотрим методический подход, который может быть отнесен к такой выделенной автором разновидности, как низкозатратная квазиэкспериментальная методика оценки эффективности региональной поддержки экспорта. В качестве примера проанализируем методический подход канадского исследователя Ф.Х.Р. Серингхаус (Seringhaus, 1986). В его статье представлена классическая оценка региональных мер поддержки экспорта на примере инструментов, включающих бизнес-миссии и выставки. Им была произведена оценка влияния торговых миссий и выставок на рост экспортной активности компаний. Результаты получателей такой поддержки сравнивались с компаниями, не участвовавшими в этой программе (контрольной группой). Результаты сопоставлялись за разные периоды (элементы метода сравнения «до» и «после»). Производился сбор ретроспективных данных с получателей поддержки. Сравнение с контрольной группой (с не получившими поддержку) помогает лучше отделить эффект, который оказывает мера, от внешних факторов по сравнению с простым сравнением «до» и «после». В этом случае контрольная

DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

группа формируется методом matching (сопоставление по наблюдаемым характеристикам) из компаний, которые похожи на те, которые получили поддержку. В подобных случаях в контрольную группу фирмы отбираются по доступным близким, но сбалансированным характеристикам: например, ОКВЭД (отрасль), размер компании (выручка, численность), возраст, регион, производительность и т.д.

В исследовании оценка инструмента показала положительный эффект для новых экспортёров и МСП по следующим индикаторам (что не гарантирует таких же результатов в других странах и регионах):

- количество установленных контактов: компании-получатели поддержки сообщили о значимом увеличении числа контактов с потенциальными покупателями по сравнению с контрольной группой[1];

- число полученных коммерческих предложений: доля компаний-получателей с такими предложениями была статистически больше, чем в контрольной группе;

- удовлетворённость поддержкой: по итогам опроса по 5-балльной шкале средние значения ценности мероприятия были высокими;

- заключение первых экспортных контрактов: более высокая доля участников заключила первые экспортные контракты в течение 6 месяцев после мероприятия;

- прирост экспортной выручки (по самоотчётам): участники сообщили о росте экспортной выручки (эффект был более выражен для новых экспортёров);

- расширение географии экспорта: участники чаще выходили на новые рынки по сравнению с контрольной группой.

У представленного в статье подхода уровень доказательств выше традиционной описательной статистики, сводящейся к анализу процессных показателей (число мероприятий поддержки, участников, контрактов и т.п.),

[1] Конкретные значения для этого и следующих показателей в публикации не приводятся.

DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

без сравнения с контрольной группой и проверки статистической значимости), но ниже современных методов (PSM, Difference-in-Differences и др.). Для этого подхода основным методическим ограничением является проблема смещения отбора из-за ненаблюдаемых факторов (selection bias). Например, когда контрольная группа формируется из «похожих» компаний, то неполностью устраняется риск, что повышенные результаты компании обеспечены не оказанной поддержкой, а другими условиями. Например, фирмы, изначально использующие CRM-системы, электронные подписи и платформы ВЭД, демонстрируют рост экспортных продаж через маркетплейсы и B2B-платформы после поддержки не только благодаря ей, а изначальной высокой готовностью к развитию. Основная разновидность – это проблема смещения из-за самоотбора, когда поддержку чаще получают наиболее сильные, мотивированные и подготовленные компании. Так, фирмы, которые уже в 2022 г. начали переориентацию экспорта с ЕС на Китай, ОАЭ, с большей вероятностью получат помощь благодаря имеющейся готовности и достижениям.

Еще одним методическим ограничением, характерным для этого и многих схожих методов, является проблема смещения выводов из-за самоотчётных данных. Если сведения для оценки собираются через анкеты и опросы компаний (самоотчёты), то существует риск неточности из-за субъективного восприятия и социальной желательности ответов. Для исключения ограничения нужна перепроверка данных в других источниках, например, в базе «СПАРК» или в иных аналогичных сервисах, предоставляющих организационные, финансовые и другие панельные данные о компаниях (за несколько лет).

С учетом ограничений важно, что текущий подход может быть усилен следующими передовыми методическими инструментами:

DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

А. Методические подходы ОЭСР[2] (Организации экономического сотрудничества и развития) от 2007 г. содержат шаблоны логики оценки, индикаторы и вопросы для анкеты (можно адаптировать под меру «бизнес-миссии, выставки» и др.). Там представлено сравнение получателей поддержки и неполучателей, а также системный подход к оценке на всех этапах программы (а не только итоговый мониторинг)[3]:

- предварительная оценка (до старта поддержки, ex-ante);
- промежуточная оценка (во время реализации, mid-term);
- итоговая (ретроспективная) оценка (после завершения, ex-post).

Б. Методические подходы ОЭСР[4] от 2023 г. включают пошаговые инструкции по дизайну оценки, выбору контрольной группы, работе с панельными данными и примеры цифровых инструментов сбора данных. Они полезны для сравнения анализируемых в текущей статье методов и других существующих повышенных типов оценки (DiD, PSM, RDD).

В. Платформа «Rainbow Framework»[5] представляет собой «конструктор» методологий оценки. С помощью нее можно подобрать варианты оценки под доступные данные (например, при отсутствии сведений по компаниям, не прошедшим отбор, возможно выбрать метод, основанный на контрольной группе, подбираемой по схожести не получателей поддержки). Там содержится интерактивный выбор методов под конкретную задачу оценки: не только сравнение «до» и «после» поддержки, но и другие типы неэкспериментальных подходов (без контрольной группы).

[2] Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes [Электронный ресурс] // OECD Publishing. – Paris, 2007. – DOI: 10.1787/9789264040090-en. – URL: https://doi.org/10.1787/9789264040090-en (дата обращения: 27.05.2026).

[3] Там представлены подходы к оценке политики и программ малого и среднего предпринимательства, но они могут быть адаптированы к сфере экспорта.

[4] Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes 2023 [Электронный ресурс] // OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. – Paris: OECD Publishing, 2023. – DOI: 10.1787/a4c818d1-en. – URL: https://doi.org/10.1787/a4c818d1-en (дата обращения: 27.05.2026).

[5] The Rainbow Framework project [Электронный ресурс] // BetterEvaluation. – URL: https://www.betterevaluation.org/our-work/rainbow-framework-project (дата обращения: 27.05.2026).

DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

Г. Международная инициатива по оценке воздействия (3ie)[6] содержит международные стандарты, позволяющие обосновать поэтапное усиление методологии (от сопоставления получателей с «похожей» компанией до более точного сравнения через метод сопоставления по индексу склонности (Propensity Score Matching, PSM) и метод разности разностей (Difference-in-Differences, DiD) при накоплении данных). Представленные методологии систематизированы по типам мер и методам оценки, что может помочь обосновать выбор между простыми и более строгими методологиями.

Таким образом, первый рассмотренный методический подход может быть интегрирован в авторскую таксономию методов оценки эффектов воздействия по следующим признакам:

- оцениваемые направления влияния: анализирует инструменты, предназначенные для прямого воздействия (на рост экспортной активности и др.), и инструменты с косвенным воздействием на приоритеты (диверсификацию экспорта и др.);

- принадлежность к группе методов: относится к квазиэкспериментальной оценке с использованием простой контрольной группы (без сбора данных с компаний, которые не прошли отбор). Также подход усилен сравнением «до» и «после» поддержки. С одной стороны, степень достоверности оценки в этом подходе считается выше, чем у описательной статистики, но ниже, чем у непосредственных экспериментальных методов), с другой стороны, для нее требуются расчеты, в отличие от описательных подходов, но они не такие сложные (простые статистические тесты с чёткой методологией проверки значимости эффектов), как у экспериментальных методов;

- уровень объекта оценки: измеряются и используются данные на уровне компаний (микроуровень).

[6] Evidence Gap Maps [Электронный ресурс] // International Initiative for Impact Evaluation (3ie). – URL: https://www.3ieimpact.org/evidence-hub/evidence-gap-maps (дата обращения: 27.05.2026).

DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

В качестве второго методического подхода предлагается рассмотреть исследование С. Руис-Купо и соавторов (Ruiz-Coupeau et al., 2025). В нем оценивается опыт в регионах Испании по управлению эффективностью в агентствах по поддержке экспорта (провинциальные, региональные и национальное агентства). Проведенная оценка эффектов имеет следующие особенности:

- не оценивался конкретный инструмент поддержки, а была предложена методология проектирования систем мониторинга и управления эффектов для агентств по поддержке экспорта;

- суть оценки: качественное множественное кейс-стади (интервью с менеджерами агентств) для выявления подходов к проектированию индикаторов, процессов сбора данных и механизмов использования результатов мониторинга;

- основа методики: логическая модель (logic model), которая используется в качестве стратегического и гибкого инструмента для структурирования данных с помощью визуального подхода, показывающего в наглядном виде цепочку «ресурсы → активности → результаты → воздействие».

Методические ограничения логической модели заключаются в том, что данный подход не предназначен для доказывания, как поддержка улучшает результат, он подходит для пилотной оценки, проверки гипотез, презентации для обоснования финансирования и т.д. Для его применения требуется выполнить подтверждение (триангуляцию) на основе качественных данных (кейсов, интервью) для объяснения механизмов эффекта. Как и для первого подхода, для текущего инструментария характерны риски смещения из-за самоотчётных данных (субъективные неточности, социальная желательность ответов), что требует необходимости верификации данных через административные источники.

Для сокращения указанных ограничений важно учитывать следующий методический инструментарий:

А. Методические подходы ОЭСР от 2007 г.[7] содержат шаблоны этого подхода (logic model templates), включая визуальные схемы «ресурсы → мероприятия → результаты → эффекты». Также представлен банк индикаторов для оценки МСП и экспортной поддержки (например, «число компаний, получивших консультацию», «доля участников, вышедших на новые рынки»). Имеются вопросы для анкет сбора данных со стейкхолдеров, адаптируемые под опросы получателей поддержки.

Б. Методические подходы ОЭСР от 2023 г.[8] включают пошаговые инструкции по дизайну оценки, примеры цифровых инструментов сбора данных (онлайн-опросы, интеграция с административными реестрами), руководство по работе с панельными данными для оценки эффектов во времени.

В. Платформа «Rainbow Framework»[9] также содержит руководства для различных неэкспериментальных подходов, которые можно комбинировать с логической моделью. Там представлены примеры визуализации логики «ресурсы → результаты» в формате, удобном для презентации.

Г. Международная инициатива по оценке воздействия (3ie)[10] представляет обоснования, показывающие, где простые методы (включая логическую модель) достаточны, а где требуются более строгие подходы. Там приводятся примеры того, как логическая модель используется как первый шаг в каскаде оценок, и описано обоснование поэтапного усиления методологии.

---

[7] Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes [Электронный ресурс] // OECD Publishing. – Paris, 2007. – DOI: 10.1787/9789264040090-en. – URL: https://doi.org/10.1787/9789264040090-en (дата обращения: 27.05.2026).

[8] Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes 2023 [Электронный ресурс] // OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. – Paris: OECD Publishing, 2023. – DOI: 10.1787/a4c818d1-en. – URL: https://doi.org/10.1787/a4c818d1-en (дата обращения: 27.05.2026).

[9] The Rainbow Framework project [Электронный ресурс] // BetterEvaluation. – URL: https://www.betterevaluation.org/our-work/rainbow-framework-project (дата обращения: 27.05.2026).

[10] Evidence Gap Maps [Электронный ресурс] // International Initiative for Impact Evaluation (3ie). – URL: https://www.3ieimpact.org/evidence-hub/evidence-gap-maps (дата обращения: 27.05.2026).

DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

Указанные наработки могут быть ценными при внедрении логической модели в условиях ограниченных ресурсов регионального института развития.

Таким образом, второй рассмотренный методический подход может быть отнесен к следующим разновидностям:

- оцениваемые направления влияния: позволяет учитывать как прямое, так и косвенное воздействие, однако ориентирован преимущественно на структурирование всей системы поддержки;

- принадлежность к группе методов: является разновидностью неэкспериментальных подходов и может быть определена к особому типу «описательно-аналитическая визуальная модель». С одной стороны, степень достоверности оценки в этом подходе также считается выше, и оценка сложнее, чем у описательной статистики, но достоверность достигается не строгой причинно-следственной связью, как у квазиэкспериментальных методов, а основывается на структурном мониторинге);

- уровень объекта оценки: измеряются эффекты на уровне программы поддержки и (или) института развития с фокусом на структурирование всей поддержки, а не на оценку влияния отдельных инструментов.

Этот методический подход также не требует сложного программного обеспечения, подходит для пилотной оценки перед внедрением еще более точных методов.

Методы и источники

Основными методами исследования выступили сравнительный анализ, в том числе анализ институциональных условий реализации поддержки, кейс-стади и контент-анализ научных публикаций, описания инструментов поддержки экспорта и их оценки. Предпочтение было отдано именно методу кейс-стади, так как он позволяет лучше реализовать цель исследования за

DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

счет более глубокого анализа наиболее показательных случаев (как публикация, так и инструменты поддержки).

Сопоставлялись две сферы (источника): 1) продвинутые научные подходы исследователей к оценке эффектов, представленные в публикациях («теория»); 2) административные подходы региональных органов власти, отвечающих за развитие экспорта, отраженные на соответствующих сайтах («практика»). В обоих случаях поиск производился автором, по ключевым словам, отражающим две данные сферы. Выполнялся поиск наличия инструментов поддержки, аналогичным тем, что были оценены в отобранных публикациях. В качестве рассматриваемого кейса были выбраны соответствующие инструменты, реализуемые в Свердловской области[11]. Также производился поиск наличия информации о проводимых органами власти оценок эффектов этих инструментов.

Результаты исследования

Отобранные инструменты поддержки экспорта и их методы оценки расположены в порядке: от более простой к воспроизведению (легче адаптировать в России) к самой системной. Нами предпринимается попытка анализа возможности воспроизведения схожих методов оценки эффектов в регионе.

Как указано в первой проанализированной статье Ф.Х.Р. Серингхаус (Seringhaus, 1986), им оценивались программы маркетинговой поддержки экспорта, с особым акцентом на торговые миссии и выставки, реализуемые государственными агентствами по развитию экспорта в провинциях Канады. Инструмент ориентирован на малые и средние предприятия, стремящиеся выйти на зарубежные рынки. Эта мера является аналогом инструмента

[11] Поскольку целью статьи не является оценка наличия и развитости подобных инструментов в разных регионах России (тем более, что такие данные очень разрознены и динамично изменяются), то одного субъекта РФ достаточно, чтобы на его примере показать существующие ограничения и возможности для улучшения оценки эффектов поддержки экспорта.

«Бизнес-миссии, выставки», оказываемом в Свердловской области[12]. Для данного инструмента автором было найдено подтверждение сбора необходимых для оценки данных. В частности, что «компания отчитывается о результатах участия в мероприятии, а также предоставляет сведения о финансово-экономических показателях за год, предшествующий оказанию поддержки, год оказания поддержки и два года спустя оказания поддержки»[13]. Данный факт подтверждает повышенную сопоставимость такого инструмента и оцениваемого в анализируемой публикации.

Для региона не найдено наличие аналогичной независимой оценки методами «до» и «после» и сопоставление с контрольной группой через измерение статистических различий. Обнаруженная отчётность носит описательный характер. Например, в качестве ключевых показателей результативности в годовых отчетах используются исключительно количественные показатели: число проведенных мероприятий, количество заключенных экспортных контрактов, объем поддержанного экспорта[14], без сравнения с контрольной группой и без проверки статистической значимости.

Рассматриваемые квазиэкспериментальные оценки инструментов, несмотря на отсутствие в России, перспективны для внедрения. Проведение оценки ориентировано на лучшее достижение целей и KPI федеральных и региональных органов власти. Оценка позволяет измерить вклад инструмента в рост экспортной активности компаний (в т.ч. МСП), что соответствует приоритетам национального проекта «Международная кооперация и экспорт» (рис. 1).

[12] Бизнес-миссии, выставки [Электронный ресурс] // Инвестиционный портал Свердловской области. – URL: https://invest-in-ural.ru/support-measures/biznes-missii-vystavki/ (дата обращения: 27.05.2026).
[13] Меры поддержки инвесторов и бизнеса в Свердловской области [Электронный ресурс] // Инвестиционный портал Свердловской области. – URL: https://invest-in-ural.ru/support-measures/biznes-missii-vystavki/ (дата обращения: 27.05.2026).
[14] Отчеты о деятельности фонда [Электронный ресурс] // Свердловской области Свердловский областной фонд поддержки предпринимательства (микрокредитная компания). – URL: https://sofp.ru/dokumenty-otcheti (дата обращения: 27.05.2026).

DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

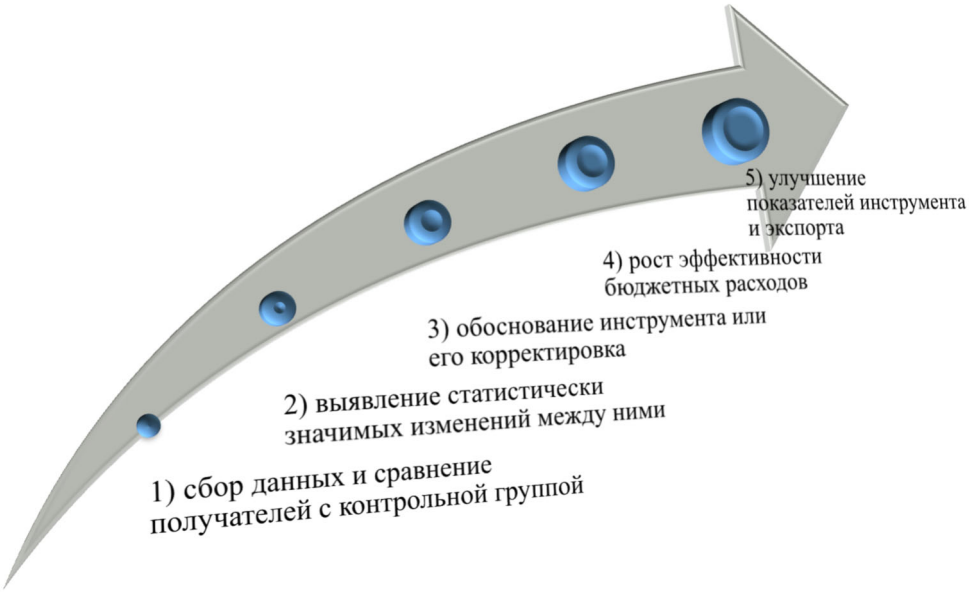


Рисунок 1 – Механизм передачи эффекта от оценки влияния инструмента поддержки на рост экспорта и приоритетов

Источник: составлено автором на основе анализа статьи Ф.Х.Р. Серингхаус (Seringhaus, 1986).

Анализируемый методический подход является достаточно универсальным и применим для оценки различных инструментов (например, мер типа «обучение», «консультации», «участие в выставках, бизнес-миссиях» и др.), когда производится сбор информации от компаний-получателей за периоды до и после поддержки, но нет данных о компаниях, которые подавали заявку на участие, но не прошли отбор.

Внедрению предлагаемой оценке должны предшествовать экономические расчеты ее целесообразности в условиях конкретного региона. Поскольку у автора отсутствуют внутренние данные ЦПЭ, то далее будут представлены предварительные модельные (оценочные) расчеты на основе открытых данных для иллюстрации. Цель расчета – определить, можно ли за счет повышения эффективности инструментов в результате оценки, в т.ч. сокращения трат на неэффективную поддержку, оплатить затраты на внедряемую оценку. В рамках расчёта необходимо сформировать

DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

две группы показателей: затраты на оценку и предположительный экономический эффект оценки.

1. Стоимость внедрения и регулярное проведение оценки для первичного уровня (квазиэкспериментальный подход для отдельных инструментов) будет складываться из следующих составляющих:

А. Затраты состоят из фонда оплаты труда сотрудников учредителя (министерства) и (или) администратора инструмента поддержки (ЦПЭ), выполняющих организационную и аналитическую работу (внутреннего аналитика или привлеченного эксперта) на следующие виды деятельности, включая модельные трудозатраты (человеко-часы в год): 1) обсуждение и принятие решения руководства о внедрении такой оценки – примерно 8 человеко-часов (однократное совещание); 2) разработка, корректировка короткой анкеты для получателей для запроса данных для оценки (если это не было сделано ранее) – примерно 16 человеко-часов; 3) системный сбор данных от получателей «до» и «после» поддержки в стандартизированном формате – примерно 40 человеко-часов в год (потребуется временной горизонт для накопления данных, если это не было сделано ранее); 4) сбор и подготовка данных для формирования контрольной группы – примерно 30 человеко-часов в год, т.е. составление списка компаний, максимально похожих на получателей меры, но не обращавшихся за ней (например, подбор таких фирм можно сделать на основе данных, имеющихся в СПАРК или другой базе); 5) анализ статистической разницы между получателями и контрольной группой (например, с применением базовых навыков расчетов средствами Excel и другими программами, через регрессионный анализ и т.д. с последующей интерпретацией) – примерно 24 человеко-часа в год; 6) формулирование и трансляция выводов по результатам оценки, принятие и реализация решений, касающихся как инструмента, так и дальнейшей оценки (потребует готовности руководства к использованию выводов оценки для обоснования меры, ее улучшения и т.д.) – примерно 12 человеко-часов в год.

Итого модельные трудозатраты составляют примерно 130 человеко-часов в год. При средней стоимости одного человеко-часа аналитика, специалиста ЦПЭ в размере 800-1000[15] руб. в регионе годовые затраты на проведение оценки одного инструмента составят порядка 104-130 тыс. руб. Значительная часть указанных работ (сбор базовой отчётности от получателей, текущая аналитическая деятельность) уже, вероятно, частично или полностью заложена в существующий функционал и бюджет ЦПЭ. Действительно дополнительными можно считать работы, связанные с формированием контрольной группы, статистическим сравнением и подготовкой доказательных выводов. Эти затраты составляют незначительную долю от годового фонда оплаты ЦПЭ.

Б. Возможные дополнительные расходы. Могут потребоваться отсутствующие данные для оценки (формирования контрольной группы). Например, доступ к платной версии СПАРК или аналогам (если его нет). Стоимость профессионального доступа в 2026 году в зависимости от версии составляет примерно 29-115 тыс. руб. в год[16].

2. Предположительный экономический эффект оценки. Например, объём финансирования ЦПЭ Свердловской области из регионального бюджета на 2026 год предусмотрен в размере около 18 млн рублей[17]. Для примера, в 2023 году условные расходы ЦПЭ на одного участника акселерационного инструмента поддержки «Экспортная программа "Экспортёры 2.0"» составляли 700 тыс. рублей[18]. Даже при консервативном подсчете, если благодаря проведению квазиэкспериментальной оценки

[15] Это оценочное значение. При непосредственном расчёте, например, в ЦПЭ нужно подставить фактическое значение из имеющихся данных.
[16] 1. СПАРК. – URL: https://spark-interfax.ru/1cspark (дата обращения: 27.05.2026). 2. Контур.Фокус. – URL: https://focus.kontur.ru/site/price?from=main-button-buy (дата обращения: 18.09.2026).
[17] Более 100 млн рублей планируется направить на развитие свердловского бизнеса в 2026 году [Электронный ресурс] // Свердловской области Свердловский областной фонд поддержки предпринимательства (микрокредитная компания). – URL: https://sofp.ru/news/novosti/bolee-100-mln-rublei-planiruetsya-napravit-na-razvitie-sverdlovskogo-biznesa-v-2026-godu (дата обращения: 18.09.2026).
[18] Обеспечение участия МСП в акселерационных программах по развитию экспортной деятельности [Электронный ресурс] // Свердловской области Свердловский областной фонд поддержки предпринимательства (микрокредитная компания). – URL: https://2023.sofp.ru/uslugi/ya-zanimayus-eksportom/eksportnye-akseleratory/?ysclid=mu6yb7m4a0176616834 (дата обращения: 18.09.2026).

DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

удастся перенаправить небольшую часть средств на более результативные меры, экономический эффект превысит затраты на саму оценку. Экономический эффект оценки связан не с непосредственным увеличением экспорта, а с выявлением различий в результативности действующих инструментов и созданием основы для более обоснованного распределения уже выделяемых бюджетных средств.

Таким образом, затраты на проведение квазиэкспериментальной оценки составляют незначительную долю бюджета ЦПЭ. Например, модельные суммарные затраты (133-245 тыс. руб.) составили бы примерно 0,7-1,4 % от предусмотренного объема финансирования ЦПЭ.

Потребуются следующие основные данные для воспроизведения подхода:

- наличие списка или базы данных получателей поддержки (тип меры, дата и др.) с идентификационным номером налогоплательщика (ИНН) для дополнения данных из других баз (СПАРК и пр.);

- финансовые показатели получателей поддержки из анкет (выручка, экспортная выручка, численность, субъективные показатели: удовлетворённость, контакты и др.);

- из СПАРК и т.п. показатели для оценки схожести контрольной группы с получателями поддержки и др.: эти характеристики должны быть хорошо сбалансированы и не очень многочисленны. Например, ОКВЭД, размер компании (выручка, численность), возраст, регион, производительность и т.д.

Горизонт такой предлагаемой оценки является краткосрочным (6-18 месяцев). Внедрение покажет непосредственные результаты (контакты, первые контракты и т.д.). Для оценки долгосрочных эффектов (устойчивый экспорт, диверсификация) рекомендуется повторный замер у тех же получателей через 2-3 года.

DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

Вторая проанализированная статья (Ruiz-Coupeau et al., 2025) оценивала деятельность всего института поддержки экспорта. По итогам поиска в Свердловской области не найдено формализованного применения методики логической модели для оценки деятельности наиболее близкого аналога – ЦПЭ. Его отчётность носит, преимущественно, описательный характер (число мероприятий, участников, контрактов), без визуализации логики «ресурсы → результаты», что затрудняет выявление разрывов между затраченными ресурсами и достигнутыми эффектами.

Внедрение логической модели перспективно, так как соответствует целям и KPI федеральной и региональной власти. Подход позволяет измерить вклад деятельности, например, регионального ЦПЭ в диверсификацию экспорта («изменение структуры внешней торговли»[19] как задачи Правительства РФ на 2026 год) (рис. 2).

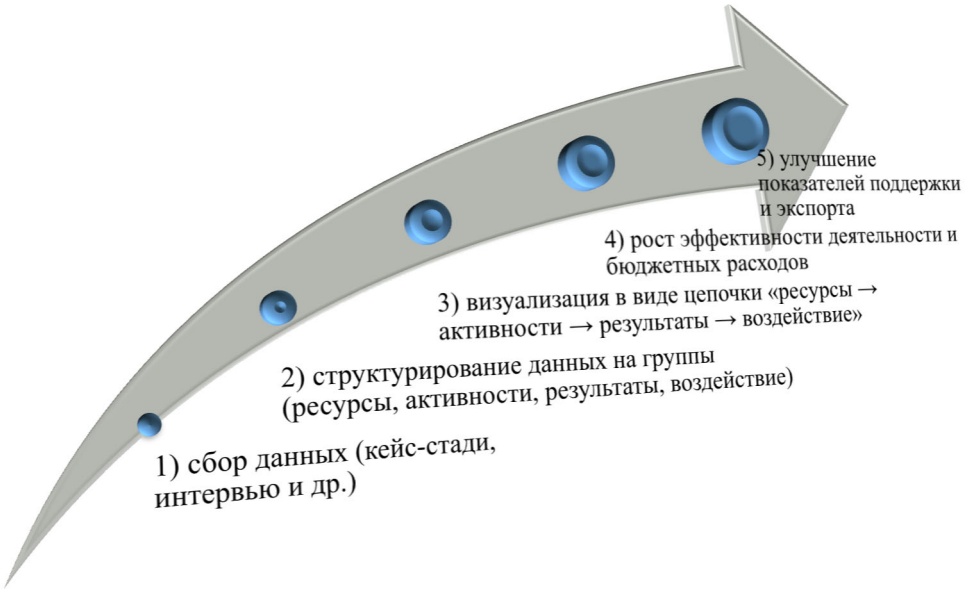


Рисунок 2 – Механизм передачи эффекта от оценки результативности института поддержки экспорта

Источник: составлено автором на основе анализа статьи С. Руис-Купо и соавторов (Ruiz-Coupeau et al., 2025).

[19] Заседание Совета по стратегическому развитию и национальным проектам [Электронный ресурс] // Президент России. – URL: http://kremlin.ru/events/president/news/78672 (дата обращения: 03.02.2026).

DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

Методический подход наиболее оправдан для применения в следующих случаях:

- для оценки результативности отдельных программ поддержки и институтов развития экспорта регионального уровня, осуществляющих комплекс мер поддержки (например, ЦПЭ);

- для оценки результативности всей инфраструктуры поддержки экспорта в регионе;

- для ситуаций, когда требуется быстро повысить прозрачность мониторинга без масштабных изменений в системе сбора данных.

В рамках предварительного экономического расчета для данного подхода необходимо сформировать аналогичные две группы показателей: затраты на оценку и предположительный экономический эффект оценки.

1. Стоимость внедрения и регулярное проведение оценки для продвинутого уровня (логическая модель для ЦПЭ в целом) будет складываться, преимущественно, из затрат на фонд оплаты труда сотрудников, выполняющих организационную и аналитическую работу, на следующие виды деятельности, включая модельные трудозатраты (человеко-часы в год): 1) обсуждение и принятие решения руководства о внедрении оценки для продвинутого уровня – примерно 8 человеко-часов (однократное совещание); 2) аудит существующей отчётности и построение логики модели – 40 человеко-часов; 3) разработка короткой анкеты для стейкхолдеров (пять–семь вопросов) – 12 человеко-часов; 4) проведение интервью с менеджерами института поддержки – 24 человеко-часа в год; 5) формулирование и трансляция выводов по результатам оценки, принятие и реализация решений, касающихся как инструмента, так и дальнейшей оценки – 16 человеко-часов в год.

Итого модельные трудозатраты составляют примерно 100 человеко-часов в год. При средней стоимости одного человеко-часа в размере 800-1000

DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

руб. годовые затраты на внедрение и поддержание логической модели составят порядка 80-100 тыс. руб.

2. Предположительный экономический эффект оценки. Внедрение визуальной логической модели позволяет перейти от преимущественно количественной отчётности (число услуг, участников, контрактов) к системному управлению результативностью ЦПЭ. Основной экономический эффект заключается в повышении отдачи от уже выделяемых бюджетных средств за счёт более точного распределения ресурсов между инструментами поддержки и отказа от малорезультативных направлений. Например, в Свердловской области в 2025 году при поддержке ЦПЭ 98 компаний заключили экспортные контракты на общую сумму 33,315 млн долл. США[20], что больше, чем ежегодное финансирование деятельности ЦПЭ.

Таким образом, даже незначительное повышение эффективности использования бюджета ЦПЭ (например, перераспределение 5-7 % этих средств в пользу наиболее результативных инструментов) способно дать дополнительный эффект, существенно превышающий затраты на внедрение и поддержание логической модели (80–100 тыс. руб. в год). Кроме того, логическая модель повышает прозрачность и обоснованность отчётности перед учредителем и федеральным центром, что соответствует современным требованиям к доказательной политике поддержки экспорта.

Для воспроизведения логической модели потребуются следующие данные:

- интервью или опросы специалистов оцениваемого института (программы, региона);

- все сведения, которые могут быть полезны в оценке деятельности и результатов (внутренняя отчетность, документация и др.);

[20] Отчеты о деятельности фонда [Электронный ресурс] // Свердловской области Свердловский областной фонд поддержки предпринимательства (микрокредитная компания). – URL: https://sofp.ru/dokumenty-otcheti (дата обращения: 27.05.2026).

DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

- список получателей поддержки (при необходимости их данные можно дополнить показателями из сервиса «СПАРК»);

- короткие анкеты для получателей поддержки (пять-семь вопросов) и анализ кейсов успешных экспортеров региона.

Горизонт оценки является еще более краткосрочным (6-12 месяцев) – позволяет выявить непосредственные результаты (установленные контакты, коммерческие предложения, удовлетворённость). Для оценки долгосрочных эффектов рекомендуется повторный мониторинг через 2-3 года.

Практические рекомендации для регионов России

Для улучшения первичного уровня оценки эффектов рекомендуется начать измерять результативность существующих инструментов на основе имеющихся внутренних данных и доступных сведений: метод с простой воспроизводимостью и повышенной надёжностью.

1. Первичный уровень – внедрение низкозатратного измерения эффектов отдельного инструмента поддержки через использование существующей отчётности от получателей: методами сравнение «до» и «после» поддержки и сопоставление с контрольной группой, подобранной как похожие на получателей (на примере применения к инструменту «бизнес-миссии, выставки» по аналогии с внешней оценкой в регионах Канады). Если данные уже собираются администратором меры, то можно начать с более простого анализа или его внедрить, если он еще не реализуется. Этот вариант оценки лучше подходит, если собирались данные по компаниям, которые получили меру поддержки, а сбор информации от компаний-получателей производится за периоды до и после поддержки. Тогда после правильного расчёта, по данному подходу можно сделать выводы, сформулированные в формате: «у получателей поддержки» + «[глагол + название показателя]» + «был на» + [значение и единица измерения показателя] + «выше/чаще и т.д.» + «по сравнению с контрольной

DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

группой (не получателями поддержки)». Например, у получателей поддержки рост экспортной выручки был на 12 % выше по сравнению с контрольной группой (не получателями поддержки)[21].

Предлагается оценку проводить силами администраторов инструмента поддержки (например, ЦПЭ) или регионального министерства (его подразделения), курирующего экспорт, а при необходимости внешними экспертами по заказу. Результаты могут использоваться для корректировки инструмента, его финансирования и отчётности перед губернатором и федеральными структурами.

По итогам анализа первого подхода автором предлагается следующая последовательность рекомендаций:

А. Рекомендуется провести анализ последствий от наличия только ограниченной оценки эффектов (без контрольной группы). Выполнить аудит существующей отчётности по оцениваемому инструменту: какие показатели собираются, в каком формате, есть ли данные «до» и «после» поддержки, за какие годы. Объективно оценить пробелы от отсутствия контрольной группы и отсутствия проверки статистической значимости результатов поддержанных компаний и т.д. Если результаты анализа будут убедительными, то перейти к реализации следующего рекомендуемого пункта.

Б. Выполнить глубокий анализ зарубежного опыта оценки, включая как примеры внешней оценки со стороны научных исследователей (как в статье Ф.Х.Р. Серингхаус (Seringhaus, 1986)), так и внутренние мониторинги (силами администратора инструмента). Важно изучить не только приведенный пример публикации для Канады, но и другие

[21] При этом нужно учитывать, что когда контрольная группа формируется из «похожих» компаний, то неполностью устраняется проблема смещения от ненаблюдаемых факторов (selection bias). Остается риск, что повышенные результаты компании обеспечены не оказанной поддержкой, а другими условиями. Подробнее далее.

практикоориентированные и опробованные подходы[22]. Если результаты анализа будут убедительными, то выполнить следующий пункт.

В. Разработать и запустить пилотный проект схожей оценки. Предлагается следующая последовательность его реализации: определить ответственного, который организует сбор данных сначала для пробной группы получателей (разработку и заполнение получателями анкет) «до» и «после» поддержки → сформировать контрольную группу (например, через СПАРК) → провести анализ → подготовить отчёт с выводами для администратора инструмента (ЦПЭ) и министерства (за определенный период). После реализации пилотного проекта нужно запланировать его мониторинг, основанный на доказательствах эффектов (evidence-based мониторинг), и принять окончательное решение о проведении оценки эффектов поддержки на постоянной основе.

В целом, внедрение такого методического подхода не требует сложных знаний и программного обеспечения, подходит для пилотной оценки перед внедрением более строгих и результативных методов.

[22] Например: 1. Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes [Электронный ресурс] // OECD Publishing. – Paris, 2007. – DOI: 10.1787/9789264040090-en. – URL: https://doi.org/10.1787/9789264040090-en (дата обращения: 27.05.2026).
2. Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes 2023 [Электронный ресурс] // OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. – Paris: OECD Publishing, 2023. – DOI: 10.1787/a4c818d1-en. – URL: https://doi.org/10.1787/a4c818d1-en (дата обращения: 27.05.2026).
3. The Rainbow Framework project [Электронный ресурс] // BetterEvaluation. – URL: https://www.betterevaluation.org/our-work/rainbow-framework-project (дата обращения: 27.05.2026).
4. Evidence Gap Maps [Электронный ресурс] // International Initiative for Impact Evaluation (3ie). – URL: https://www.3ieimpact.org/evidence-hub/evidence-gap-maps (дата обращения: 27.05.2026).

DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

2. Продвинутый уровень – для выявления неэффективности поддержки экспорта, повышения результативности отчетности и без масштабных изменений в системе сбора данных: методами «визуальная логическая модель» (Logic Model): «ресурсы → активности → результаты → воздействие» (Ruiz-Coupeau et al., 2025), качественные кейсы, опросы стейкхолдеров (на примере применения к деятельности ЦПЭ по аналогии с подходом в Испании, 2025 г.). Он предназначен для улучшения результативности всего института развития экспорта (ЦПЭ и др.), а не отдельного инструмента поддержки. Его внедрение позволит создать систему управления результативностью через структурирование мониторинга и отчётности института развития экспорта.

Предлагается внедряемую оценку проводить силами специалистов ЦПЭ или внешними экспертами по заказу курирующего ведомства. Результаты могут использоваться для корректировки деятельности и (или) финансирования региональной программы поддержки экспорта, института развития или всей региональной инфраструктуры поддержки, а также отчётности перед федеральным центром.

По итогам анализа второго подхода предлагается следующая последовательность рекомендаций:

А. Предлагается провести аудит существующей отчётности и данных, позволяющих оценить деятельность ведомства или института развития экспорта (например, ЦПЭ в регионе). В частности, определить, какие показатели собираются, в каком формате, есть ли визуализация логики «ресурсы → результаты». Выявить пробелы: отсутствие структурированного мониторинга, отсутствие системного выявления разрывов между активностями и результатами. Если пробелы будут критичными, то выполнить следующий пункт.

Б. Выполнить глубокий анализ методического подхода от С. Руис-Купо и соавторов (Ruiz-Coupeau et al., 2025), включая как примеры внешней

оценки со стороны научных исследователей, так и внутренние мониторинги. Важно изучить не только эту публикацию, но и другие практикоориентированные и опробованные подходы[23]. Если результаты анализа будут убедительными, то выполнить следующий пункт.

В. Разработать и запустить пилотный проект оценки по методике логической модели для деятельности ЦПЭ региона. Предлагается следующая последовательность действия: выбрать ответственного за мониторинг, который собирает данные по цепочке «ресурсы – активности – результаты» → визуализировать логическую модель → выявить разрывы между запланированными и фактическими результатами → подготовить отчёт об итогах проекта с рекомендациями для руководства (ежегодно). Ключевыми показателями для пилота могут выступить следующие: доля мероприятий, по которым собраны данные «до» и «после»; число выявленных разрывов между активностями и результатами; доля рекомендаций, внедрённых в практику института поддержки экспорта. После перехода на постоянную оценку важно выполнять ежегодное измерение с возможностью корректировки методики.

Заключение и дискуссия

Анализ публикаций подтверждает, что, с одной стороны, среди отечественных исследователей распространены работы, нацеленные на описание и анализ международного опыта развития экспортной деятельности с целью его адаптации к российским условиям (например, Блудова, 2007; Жиряева, 2014; Родыгина, 2019; Гиматдинов, 2021 и др.). С другой стороны,

[23] Например: 1. Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes [Электронный ресурс] // OECD Publishing. – Paris, 2007. – DOI: 10.1787/9789264040090-en. – URL: https://doi.org/10.1787/9789264040090-en (дата обращения: 27.05.2026).
2. Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes 2023 [Электронный ресурс] // OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. – Paris: OECD Publishing, 2023. – DOI: 10.1787/a4c818d1-en. – URL: https://doi.org/10.1787/a4c818d1-en (дата обращения: 27.05.2026).
3. The Rainbow Framework project [Электронный ресурс] // BetterEvaluation. – URL: https://www.betterevaluation.org/our-work/rainbow-framework-project (дата обращения: 27.05.2026).
4. Evidence Gap Maps [Электронный ресурс] // International Initiative for Impact Evaluation (3ie). – URL: https://www.3ieimpact.org/evidence-hub/evidence-gap-maps (дата обращения: 27.05.2026).

DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

среди такого многообразия не заметны исследования, которые учитывают доказательные подходы к оценке целесообразности заимствования зарубежных инструментов. Поэтому текущая статья затрагивает малоизученную, но важную методологическую установку на измерение эффектов поддержки.

Проведенный анализ показывает, что подходы органов власти к оценке поддержки, преимущественно, основываются на описательном характере с доминированием промежуточных показателей, а не тех, что отражают конечный результат поддержки. Преобладание процессных показателей также подтверждается в публикациях, например, в статье Таскина Ф. А. (2022).

Проведен целенаправленный анализ методических подходов, относящихся к методологии политики стимулирования экспорта, регионального управления экспортом и доказательной политики. Сделан вывод, что многообразие методических подходов оценки эффектов воздействия может быть систематизировано в виде авторской таксономии по трем основным признакам:

- оцениваемое в подходе направления влияния, в т.ч. выделяемые Глухих П.Л. (2025): в частности, прямое воздействие (влияние на экспорт), косвенное воздействие (влияние на смежные приоритеты) и совокупное воздействие;

- принадлежность к группе методов: неэкспериментальные, квазиэкспериментальные, экспериментальные и т.д.;

- уровень объекта оценки: микроуровень (экспортер), уровень программы поддержки, уровень института, мезоуровень (регион) и макроуровень.

Научная новизна и теоретическая значимость заключается в том, что предложенный подход к таксономии позволяет упорядочить разнообразную исследовательскую практику, и подобрать нужный вариант методологии с

DOI: 10.24833/MiNH-2026-3-2

учетом трех параметров: направления влияния, отражающего приоритет; достоверности и сложности метода; уровня объекта оценки. Это подтверждает положительный ответ на исследовательский вопрос о возможности разработки такой таксономии, ориентированной на адаптацию исследовательского инструментария к деятельности органов власти.

Практическую значимость представляют сформулированные возможности и ограничения применения международно признанных подходов в условиях регионального института поддержки экспорта без масштабных затрат на сбор данных или привлечение внешних экспертов. На первичном уровне целесообразно применить квазиэкспериментальные методы (сравнение «до» и «после» с контрольной группой). Оценка перспективна как, достаточно, низкозатратный (примерно 133-245 тыс. руб. в год) способ повысить убедительность отчётности для инструмента «бизнес-миссии, выставки» и других мер как в виде внешней оценки со стороны научных исследователей, так и силами администратора меры поддержки. На продвинутом уровне рекомендуется внедрить логическую модель «ресурсы → активности → результаты → воздействие», способную при невысоких затратах (примерно 80–100 тыс. руб. в год) повысить прозрачность и обоснованность отчётности министерства, ЦПЭ или другого института развития экспорта, а также улучшить структурирование существующих данных по логике «ресурсы → результаты». Подход позволяет количественно и качественно обосновать вклад деятельности института поддержки экспорта в рост экспортной активности, не требуя при этом сложных эконометрических расчётов. При правильном внедрении рекомендаций повысится качество выводов для принятия управленческих решений на региональном уровне.

Авторский предварительный экономический расчет показал, что внедрение предлагаемых оценок экономически оправдано. Отсутствие достоверной оценки (статус-кво) несет в себе риск «стоимости незнания»

(cost of ignorance), выражающийся в продолжении финансирования инструментов с недоказанной результативностью. Стоимость внедрения оценки несопоставимо мала по сравнению с упущенной выгодой от неиспользования самых эффективных инструментов поддержки.

Нужно учитывать ограничения исследования. В частности, наличие положительных эффектов от инструмента в одном регионе (например, в Канаде) не гарантирует его пользы в других территориях (например, в регионах России) из-за различий в институциональной среде, структуре экономики, экспортной базе и других условий. Также требуется уточнение применимости предложенных подходов оценки эффектов в конкретном регионе. Будущие исследования могут быть направлены на сокращение указанных ограничений, а также на отдельное исследование передового административного опыта оценки поддержки в регионах России.

Список литературы

Блудова С. Н. Анализ мирового опыта стимулирования и содействия развитию внешнеэкономической деятельности // Российский внешнеэкономический вестник. 2007. № 5. С. 38–45.

Гиматдинов Р. Р. Поддержка экспорта на уровне регионов: опыт Республики Татарстан // Управленческое консультирование. – 2021. – № 6(150). – С. 17-31. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-6-17-31.

Глухих П. Л. Эффективность поддержки экспорта: новые подходы к измерению и оценке // Экономика. Налоги. Право. – 2025. – Т. 18, № 6. – С. 42-51. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-42-51.

Жиряева Е. В. Финансовая поддержка экспорта предприятий на субнациональном уровне: опыт провинций Канады для российских регионов // Управленческое консультирование. – 2014. – № 9(69). – С. 95-103.

Родыгина Н. Ю., Молева С. В., Мусихин В. И., Алексеев В. И. Инструменты поддержки экспорта за рубежом и возможности их использования в России // Российский внешнеэкономический вестник. 2019. № 11. С. 15–27.

Таскин Ф. А. Реализация политики поддержки экспорта малых и средних предприятий в Свердловской области //Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2022. – № 12. – С. 128–138. DOI: 10.24412/2304-120X-2022-13013.

Ruiz-Coupeau S., Ramon-Jeronimo J. M., Florez-Lopez R. Logic model-based performance management systems for export promotion agencies // Open Research Europe. – 2025. – Vol. 5. – Art. 212. DOI: 10.12688/openreseurope.20545.2.

Seringhaus F. H. R. The Impact of Government Export Marketing Assistance // International Marketing Review. – 1986. – Vol. 3, Issue 2. – P. 55–66. DOI: 10.1108/eb008306.

References

Bludova S. N. Analysis of world experience in stimulating and promoting the development of foreign economic activity // Russian Foreign Economic Bulletin. 2007. No. 5. P. 38–45. (In Russian).

Gimatdinov R. R. Export Support by Regions: Experience of the Republic of Tatarstan // Administrative Consulting. 2021. No. 6 (150). P. 17–31. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-6-17-31. (In Russian).

Glukhykh P. L. Export Support Efficiency: New Approaches to Measurement and Evaluation // Economics, taxes & law. 2025. Vol. 18, No. 6. P. 42-51. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-42-51. (In Russian).

Rodygina N. Yu., Moleva S. V., Musikhin V. I., Alekseev V. I. Export support tools abroad and the possibilities of their use in Russia // Russian Foreign Economic Bulletin. 2019. No. 11. P. 15–27. (In Russian).

Ruiz-Coupeau S., Ramon-Jeronimo J. M., Florez-Lopez R. Logic model-based performance management systems for export promotion agencies // Open Research Europe. 2025. Vol. 5. Art. 212. DOI: 10.12688/openreseurope.20545.2.

Seringhaus F. H. R. The Impact of Government Export Marketing Assistance // International Marketing Review. 1986. Vol. 3, Issue 2. P. 55–66. DOI: 10.1108/eb008306.

Taskin F. A. Implementation of the policy of export support for small and medium-sized enterprises in Sverdlovsk region // Scientific and Methodological Electronic Journal "Concept". 2022. No. 12. P. 128–138. DOI: 10.24412/2304-120X-2022-13013. (In Russian).

Zhiryaeva E. V. Financial support for the export of enterprises at the sub-national level: Experience of Canadian provinces for Russian regions // Management Consulting. 2014. No. 9 (69). P. 95–103. (In Russian).