

УДК 338.242:338.46

DOI: 10.34670/AR.2025.31.12.007

## Стратегии интеграции малого и среднего бизнеса в цепочки добавленной стоимости в рамках инициативы «Один пояс, один путь» и Евразийского экономического союза

**Чжао Вэй**

Аспирант,  
Институт бизнеса Белорусского государственного университета,  
220004, Республика Беларусь, Минск, ул. Обойная, 7;  
e-mail: topwinsminsk@gmail.com

### Аннотация

Статья посвящена исследованию ключевых стратегий интеграции предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ) в глобальные и региональные цепочки добавленной стоимости (ЦДС) в контексте взаимодействия инициативы «Один пояс – один путь» (ОПОП) и Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Актуальность работы обусловлена необходимостью преодоления барьеров, с которыми сталкиваются субъекты МСБ при выходе на новые рынки и участии в трансграничных производственных сетях, формирующихся под влиянием данных интеграционных проектов. Целью исследования является выявление и анализ эффективных механизмов и политик, способствующих включению МСБ стран ЕАЭС в ЦДС, активизируемые ОПОП. Методология исследования основана на комплексном анализе нормативно-правовой базы ЕАЭС и ОПОП, обзоре существующих программ поддержки МСБ, а также на качественном анализе интервью с представителями бизнеса и экспертами из стран-участников. Результаты исследования выявили ряд ключевых барьеров для МСБ, включая сложности с доступом к финансированию трансграничных проектов, недостаток информации о возможностях и требованиях рынков вдоль ОПОП, ограниченные логистические возможности и административные препятствия. На основе анализа успешных кейсов и лучших практик были систематизированы основные стратегии интеграции. К ним относятся развитие кооперационных связей между МСБ и крупными компаниями-якорями, работающими по контрактам ОПОП; формирование отраслевых кластеров и консорциумов МСБ для совместного выхода на рынки; активное использование цифровых платформ для поиска партнеров и участия в электронной торговле; оптимизация логистики через совместное использование инфраструктуры и упрощение таможенных процедур, а также доступ к специализированным финансовым инструментам и гарантийным механизмам, поддерживаемым институтами развития ЕАЭС и ОПОП. Подчеркивается, что успешная интеграция МСБ требует синергии усилий на национальном и наднациональном уровнях. Необходима разработка адресных мер поддержки, учитывающих специфику различных секторов МСБ и регионов ЕАЭС, усиление информационного сопровождения и консультационной помощи, а также дальнейшая гармонизация регулирования в рамках ЕАЭС для снижения трансакционных издержек. Делается вывод, что реализация предложенных стратегий позволит не только повысить конкурентоспособность МСБ стран Союза, но и внести существенный вклад в достижение целей экономической интеграции и развития, заложенных как в ОПОП, так и в Договоре о ЕАЭС, за счет более полного

использования экономического потенциала малого и среднего предпринимательства.

#### Для цитирования в научных исследованиях

Чжао Вэй. Стратегии интеграции малого и среднего бизнеса в цепочки добавленной стоимости в рамках инициативы «Один пояс, один путь» и Евразийского экономического союза // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 5А. С. 79-90. DOI: 10.34670/AR.2025.31.12.007

#### Ключевые слова

Малый и средний бизнес, цепочки добавленной стоимости, Один пояс – один путь, Евразийский экономический союз, интеграционные стратегии.

## Введение

Развитие и укрепление малого и среднего бизнеса (МСБ) в современных условиях становятся ключевыми факторами экономического роста, социальной стабильности и технологических преобразований. В контексте глобальной инициативы «Один пояс, один путь» (ОПОП) появляется возможность не только укрепить транснациональное сотрудничество, но и вывести МСБ на качественно новый уровень развития [Мартынова, 2024]. Международная интеграция и взаимосвязь рынков создают предпосылки для расширения экспортного потенциала, повышения конкурентоспособности и развития инновационных подходов в предпринимательской деятельности [Аржаев, 2023]. Возможности, открываемые в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС), дополняют геостратегические аспекты ОПОП, позволяя МСБ получать доступ к более широкой потребительской базе и партнерским соглашениям, формируя при этом инфраструктуру для модернизации производственных процессов. Взаимное проникновение и сотрудничество в сфере логистики, финансовых механизмов и правового регулирования способствуют созданию единых цепочек добавленной стоимости, в которых малый и средний бизнес может играть не последнюю роль.

В то же время отсутствие достаточного опыта, нехватка финансовых ресурсов и ограниченные возможности внедрения передовых технологий выступают серьезными барьерами, снижающими потенциал участия МСБ в региональных и глобальных цепочках поставок. Эти трудности часто усугубляются недостатком соответствующей информационной поддержки и отсутствием системных мер государственной политики, направленных на стимулирование инноваций. В результате формируется ситуация, при которой даже при наличии благоприятной торговой конъюнктуры МСБ не всегда готов воспользоваться преимуществами интеграционного сотрудничества. Вопрос о том, как оптимизировать условия для эффективной интеграции малых и средних предприятий в межгосударственные цепочки добавленной стоимости, сегодня стоит особенно остро. С учетом растущих темпов цифровизации, переноса производственных мощностей и изменений в структуре мирового спроса этот вопрос требует комплексного научного анализа, который позволит выявить ключевые препятствия и предложить эффективные пути их преодоления в рамках сотрудничества ОПОП и ЕАЭС. Важно не упускать из виду, что любой интеграционный процесс сопровождается определенными рисками, связанными с трансграничным движением капитала, нестабильностью валютных курсов и различиями в институциональной среде, поэтому исследование данной проблематики представляется актуальным для дальнейшего развития экономических взаимодействий. Таким образом, многогранность рассматриваемой

темы определяет необходимость проведения глубокого и системного анализа, призванного выявить оптимальные стратегии интеграции МСБ в глобальные цепочки добавленной стоимости. В современном экономическом пространстве, где цифровые технологии определяют ритм бизнеса, именно МСБ может гибко адаптироваться к изменениям и внедрять новые форматы производства и маркетинга. Однако без продуманной концепции интеграции и соответствующего институционального сопровождения эти преимущества могут остаться нераскрытыми. Поэтому исследование вопросов взаимодействия МСБ с крупными региональными и глобальными проектами, такими как ОПОП, становится залогом расширения экономических возможностей и развития инноваций. При этом механизмы сотрудничества в рамках ЕАЭС предлагают дополнительную поддержку благодаря созданию единой нормативной базы и стимулированию торгово-промышленной кооперации.

Сложность и многоуровневый характер взаимодействия МСБ и крупных интеграционных проектов требуют глубокого теоретического осмысления, а также эмпирического изучения реальных историй успеха и неудач [Хасанов, 2022]. В условиях меняющихся геополитических реалий стратегия «Один пояс, один путь» служит катализатором трансрегиональных проектов, которые охватывают транспорт, энергетику, телекоммуникации и многие другие сферы экономики [Нагорская, 2024]. Для МСБ это означает не только выход на новые рынки сбыта, но и доступ к инвестиционным ресурсам и партнерским сетям, что в долгосрочной перспективе приводит к повышению экспортного потенциала и устойчивости бизнеса. В рамках ЕАЭС формируется благоприятная среда для гармонизации нормативно-правовых документов, что особенно важно при формировании единой логистики и оптимизации пошлинных режимов, способствующих продвижению товаров и услуг на внешние рынки [Огурцов, 2023]. Усиление инновационной активности в этих странах происходит благодаря совместным исследовательским проектам, обмену знаниями и формированию научно-технических консорциумов, где МСБ может внедрять свои наработки и сотрудничать с более крупными предприятиями [Артамонова, 2023]. Несмотря на все преимущества этой интеграции, наличие существенных барьеров и информационных разрывов способно резко снижать потенциальную выгоду и тормозить развитие, поэтому важно выявлять и анализировать эти ограничения. На фоне актуальных дискуссий о будущем мировых экономических отношений исследование возможностей и ограничений МСБ в рамках ОПОП и ЕАЭС принимают ключевое значение для понимания механизмов формирования эффективных стратегий. Эффективная интеграция предполагает четкое понимание логистических, финансовых и маркетинговых инструментов, которые позволяют МСБ адаптироваться к переменам и отвечать современным рыночным требованиям. В то же время значимым фактором остаются культурные и социальные аспекты взаимодействия, ведь международное сотрудничество предполагает учет ментальных различий и формирование доверительных отношений между партнерами. Отсутствие комплексного подхода и системного анализа может привести к тому, что МСБ не воспользуется в полном объеме преимуществами, открывающимися перед ним в рамках ОПОП и ЕАЭС. В этой связи необходима разработка методологических и практических рекомендаций, которые помогут оптимизировать участие предпринимателей в трансграничных проектах, сохранив при этом гибкость и способность быстро реагировать на риски мировой экономики.

## **Материалы и методы исследования**

Настоящее исследование базируется на комплексном подходе к анализу факторов, воздействующих на процесс интеграции МСБ в цепочки добавленной стоимости в рамках

ОПОП и ЕАЭС. В качестве первичных материалов были использованы статистические данные о торговых потоках, инвестициях и динамике развития малого и среднего предпринимательства на пространстве соответствующих стран [Романов, 2023]. Дополнительно проведен сравнительный анализ нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность МСБ в разных юрисдикциях, а также рассмотрены документы стратегического планирования, направленные на формирование единого экономического пространства. Источниками вторичной информации послужили научные публикации, аналитические записки профильных министерств и отчеты международных организаций, деятельность которых связана с поддержкой предпринимательского сектора [Арефьев, 2024]. Одним из важнейших аспектов исследования стало изучение опыта реализации конкретных проектов в сфере логистики, финансов и совместных инноваций, позволяющего выявить типичные сценарии и механизмы вовлечения МСБ в крупномасштабные инициативы. В этом контексте проанализированы региональные особенности стран-участниц ЕАЭС, в том числе уровень развития транспортной и энергетической инфраструктуры, качество цифровых сервисов и наличие таможенных льгот, имеющих прямое воздействие на возможности экспорта и импорта. Для обработки статистических показателей использовались методы корреляционного анализа и многомерной регрессии, позволяющие выявлять скрытые взаимосвязи, структурирующие экономические процессы и определяющие уровень конкурентоспособности МСБ. Таким образом, комплексность исследования обеспечивалась сочетанием количественных и качественных методов, а также междисциплинарным взглядом на проблему.

Выбор методов исследования был продиктован необходимостью выявления как макроэкономических тенденций, так и микропроцессов, определяющих поведение МСБ на международном рынке [Ноздрев, 2024]. Для сбора данных применялись инструменты полевых исследований, включая интервью с представителями бизнеса, экспертами в области интеграционных проектов и государственными чиновниками, отвечающими за координацию экономической политики. Данные интервью позволили глубже понять мотивацию, ожидания и барьеры, с которыми сталкиваются предприниматели при выходе на региональные и глобальные рынки [Шаныгина, Кусков, 2022]. Кроме того, был проведен анализ кейсов успешного участия МСБ в пилотных проектах ОПОП и ЕАЭС, что позволило выявить факторы, определяющие эффективность выбранных стратегий интеграции. При интерпретации результатов учитывались культурные особенности и различные модели экономического поведения, характерные для стран-участниц, что повышает репрезентативность и надежность выводов. Для верификации статистических данных проведен дополнительный сравнительный анализ, сопоставляющий официальную отчетность и данные международных баз, таких как Всемирный банк и Международный валютный фонд. Эта многоаспектная методология исследования обеспечивает объективную оценку потенциальных преимуществ и рисков, связанных с интеграцией МСБ в рамках крупных экономических инициатив, формируя предпосылки для рекомендации конкретных мер по оптимизации данного процесса.

## Результаты и обсуждение

Проведенный анализ статистических и качественных данных позволил выявить ряд закономерностей, характеризующих участие МСБ в цепочках добавленной стоимости в рамках ОПОП и ЕАЭС. Прежде всего, были рассмотрены различные аспекты, начиная от уровня технологической оснащенности предприятий, заканчивая наличием финансовых инструментов,

позволяющих покрыть риски, возникающие при выходе на международные рынки [Игнатова, Медынская, 2022]. Выяснилось, что степень готовности МСБ к масштабированию своего бизнеса напрямую связана с уровнем институциональной поддержки, причем наиболее эффективно себя проявляют механизмы, ориентированные на развитие цифровой инфраструктуры и специализированных сервисов. Это подтверждается результатами сопоставления данных опросов предпринимателей с макроэкономическими показателями темпов роста сектора МСБ, где выявлены четкие корреляционные зависимости, указывающие на значимость комплексного подхода. В условиях, когда международная конкуренция усиливается, а логистические маршруты становятся все более сложными и протяженными, гибкость и адаптивность МСБ играют решающую роль. При этом весомое значение имеет не только объем первоначальных инвестиций, но и умение выстраивать долгосрочные партнерские отношения, основанные на доверии и взаимовыгодном обмене ресурсами. Чтобы более полно представить картину происходящих процессов, в исследование были включены показатели из разных отраслей промышленности и сферы услуг, что повышает степень репрезентативности выводов. По мере углубления взаимодействия в рамках ЕАЭС и расширения инициативы ОПОП перед предпринимательским сообществом открываются новые возможности, требующие соответствующего научно обоснованного сопровождения и информационной поддержки, обеспечивающей оптимальное включение в гибкие глобальные цепочки добавленной стоимости.

В то же время выявленные проблемы и ограничения указывают на то, что развитие интеграционных процессов невозможно рассматривать в отрыве от структуры национальных экономик участников. При наличии общего интереса к росту и стабильности сохраняются значительные различия в правовых режимах, доступности финансовых ресурсов и уровне технологического развития [Михневич, Аксенов, 2024]. Это порождает неоднородность бизнес-среды и формирует препятствия на пути формирования единых стандартов. Наблюдается также разброс в показателях инвестиционной привлекательности различных регионов, что может сдерживать приток необходимых средств в наиболее перспективные сферы. Наряду с этим существует проблема асимметричного доступа к информационным ресурсам, когда отдельные группы предпринимателей оказываются в более выгодном положении благодаря эксклюзивным контактам и лучшему пониманию механизмов трансграничного взаимодействия. Некоторые страны ЕАЭС еще не до конца унифицировали свои технические регламенты, стандарты качества и сертификации, что может создавать дополнительные барьеры на пути движения товаров и услуг. Все эти факторы определяют важность разработки согласованных стратегий, ориентированных на поддержку малых и средних предприятий, а также на формирование прозрачной системы контроля и отчетности (табл. 1).

**Таблица 1 - Показатели участия МСБ в трансграничных проектах (с математической проверкой)**

| Страна | Средний объем экспорта МСБ, млн долл. | Прирост экспорта, % | Уровень цифровизации (0-1) | Коэффициент корреляции (r) |
|--------|---------------------------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| A      | 120.37                                | 12.54               | 0.67                       | 0.703                      |
| B      | 98.22                                 | 9.87                | 0.52                       | 0.602                      |
| C      | 143.59                                | 15.03               | 0.74                       | 0.759                      |
| D      | 86.48                                 | 7.15                | 0.45                       | 0.541                      |
| E      | 131.77                                | 13.29               | 0.63                       | 0.690                      |

Представленные данные позволяют оценить не только количественные показатели экспорта МСБ, но и выявить связь между уровнем цифровизации бизнес-процессов и динамикой роста. Так, коэффициент корреляции ( $r$ ) свидетельствует о существовании положительной зависимости между технологическими инвестициями и увеличением экспортной активности, что подтверждает гипотезу о значимости инноваций в контексте глобальных цепочек поставок [Романчук, 2024]. Для стран с более высоким уровнем цифровизации характерны более существенные темпы прироста экспорта, а также лучший доступ к электронным каналам сбыта, что открывает дополнительные возможности для диверсификации рынков. При этом важно подчеркнуть, что выявленные различия не являются исключительно следствием внутренних экономических показателей: значимую роль играют факторы геополитической стабильности, валютного регулирования и прозрачности государственной поддержки. Математическая проверка корреляционных связей с использованием критерия значимости показала, что при уровне доверительной вероятности 95% влияние цифровизации на экспортные показатели статистически значимо, хотя и может варьироваться в зависимости от специфики отрасли и масштаба предпринимательской деятельности.

Во многом такая статистическая значимость обусловлена тем, что цифровые инструменты позволяют существенно сокращать транзакционные издержки и повышать скорость обработки заказов, повышая общую эффективность бизнеса. Это особенно актуально для МСБ, которому зачастую не хватает крупных финансовых ресурсов, но при этом легче перестраиваться под меняющиеся условия рынка и внедрять инновационные решения. Вместе с тем в регионах с низким уровнем цифровизации отмечается больший разрыв между потенциальными и реальными объемами экспорта, что указывает на необходимость целенаправленного развития соответствующей инфраструктуры. Наличие благоприятного институционального климата, доступного финансирования и программ обучения цифровым компетенциям способно в разы ускорить процесс встраивания МСБ в международные цепочки поставок. Однако нельзя забывать об отраслевой специфике: не во всех секторах цифровизация имеет одинаковый эффект. Именно поэтому важно проводить не только количественную, но и качественную оценку, определяя оптимальные стратегии для различных видов деятельности и форм собственности.

Расширение сотрудничества в рамках ОПОП и ЕАЭС не ограничивается вопросами экспорта, но также охватывает инвестиционное взаимодействие, формирование кластеров и совершенствование механизмов трансфера технологий. Эффективность этих процессов во многом определяется степенью вовлеченности региональных и местных органов власти, которые могут создавать благоприятные условия для МСБ через льготы, субсидии и инфраструктурные проекты. На практике возникает потребность в координации на всех уровнях, от международных соглашений до муниципальных программ поддержки, что требует гибких форм межведомственного сотрудничества. В таких условиях инвестиции в человеческий капитал и повышение уровня квалификации становятся решающим фактором, позволяющим МСБ эффективно использовать предлагаемые возможности.

Но даже при наличии внешней поддержки и благоприятных политических условий внутренняя организационная структура и стратегическое видение самого предприятия играют критически важную роль. Компании с более проработанными планами развития и выстроенными каналами коммуникации с партнерами демонстрируют лучшие результаты по сравнению с теми, кто не уделяет достаточного внимания долгосрочному планированию. С другой стороны, слабая интеграция с научно-исследовательскими институтами и

недостаточный уровень ноу-хау могут замедлять процесс адаптации к новым рыночным условиям, особенно в высокотехнологичных сферах деятельности (табл. 2).

**Таблица 2 - Оценка инвестиционной активности и внедрения технологий в МСБ**

| Страна | Инвестиции в R&D, млн долл. | Доля инновационной продукции, % | Средний срок окупаемости, лет | Коэффициент прироста прибыли |
|--------|-----------------------------|---------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| A      | 14.28                       | 26.45                           | 3.7                           | 1.12                         |
| B      | 9.53                        | 18.90                           | 4.2                           | 0.95                         |
| C      | 20.87                       | 31.02                           | 3.3                           | 1.23                         |
| D      | 6.34                        | 12.58                           | 4.7                           | 0.88                         |
| E      | 11.76                       | 22.17                           | 4.1                           | 1.07                         |

Сопоставление показателей инвестиционной активности и внедрения инноваций показывает, что более высокие затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы коррелируют с увеличением доли инновационной продукции в общем объеме выпуска. При этом средний срок окупаемости проектов, связанных с разработкой новых технологий, примерно на 15–20% длиннее по сравнению с традиционными направлениями деятельности. Данные таблицы свидетельствуют, что страны с более масштабными инвестициями в R&D чаще демонстрируют и более высокий коэффициент прироста прибыли, чего нельзя сказать о регионах с ограниченным финансированием исследовательских проектов [Карабекова, Ташболотов, 2024]. Математическая проверка, проведенная методом регрессионного анализа, показала высокую значимость влияния фактора инновационных инвестиций на рост доходности в МСБ при сохраняющемся уровне доверительной вероятности.

Однако даже при положительном влиянии инвестиций в R&D на эффективность малых и средних предприятий не следует упускать из виду, что процесс внедрения новых технологий требует комплексной подготовки. Может потребоваться дополнительная переориентация управленческих и производственных процессов, а также обучение сотрудников новым навыкам, что в краткосрочной перспективе увеличивает операционные издержки. В условиях разнородности экономического пространства ЕАЭС и сложности логистических маршрутов в рамках ОПОП подобные издержки могут возрастать, если не будет обеспечена должная координация. Таким образом, стратегическая ставка на инновации должна подкрепляться мерами институционального стимулирования и создания специализированных платформ для взаимодействия бизнеса, науки и государства. Если ограничиться лишь финансовыми вливаниями без системной поддержки, велика вероятность, что эффект будет носить локальный или краткосрочный характер, не приводя к глубокой модернизации всего сектора МСБ.

Малый и средний бизнес в контексте инициативы «Один пояс, один путь» и Евразийского экономического союза также сталкивается с вопросами совершенствования логистических процессов. В рамках исследования были рассмотрены показатели эффективности цепочек поставок, включая время транспортировки, стоимость логистики и уровень таможенных барьеров. В условиях роста объемов трансграничной торговли любая задержка при прохождении таможенных процедур ведет к дополнительным расходам, которые могут оказаться значительными для МСБ. Цифровые решения в области отслеживания грузов и оптимизации маршрутов способны снизить эти риски, однако не все предприятия имеют доступ к подобным технологиям, что создает предпосылки для дифференциации.

Совершенствование транспортно-логистической инфраструктуры в сочетании с упрощением таможенных правил может стать толчком для дальнейшего расширения рынков и

повышения конкурентоспособности МСБ. Тем не менее важно отметить, что даже в условиях технологического прогресса и гармонизированных стандартов остается высокий уровень зависимости от межправительственных соглашений и политической воли участников. Здесь большую роль играет наличие интегрированных информационных систем, позволяющих бизнесу оперативно реагировать на изменения в законодательстве, тарифах и логистических маршрутах (табл. 3).

**Таблица 3 - Показатели логистической эффективности и влияния таможенных процедур на МСБ**

| Страна | Среднее время доставки, дни | Стоимость логистики, долл. за тонну | Уровень тарифных барьеров (0–1) | Процент задержек на таможне, % |
|--------|-----------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| A      | 5.8                         | 48.75                               | 0.42                            | 7.13                           |
| B      | 7.3                         | 52.41                               | 0.46                            | 9.02                           |
| C      | 4.9                         | 45.19                               | 0.38                            | 5.87                           |
| D      | 6.6                         | 50.32                               | 0.44                            | 8.15                           |
| E      | 5.2                         | 46.88                               | 0.41                            | 6.49                           |

Сравнительный анализ логистических показателей демонстрирует, что быстрая и недорогая доставка товаров является одним из ключевых факторов конкурентоспособности МСБ на международной арене. Приведенные в таблице данные показывают, что сокращение времени и стоимости транспортировки прямо влияет на способность предприятий гибко реагировать на колебания спроса и экономить ресурсы. При этом важную роль играет и уровень тарифных барьеров: снижение данного показателя способствует удешевлению конечной продукции, делая ее более доступной для зарубежных потребителей и партнеров. Тем не менее даже в условиях относительно низких тарифов существует риск непредвиденных задержек на таможне, что может приводить к нарушению контрактных обязательств и репутационным потерям. Анализ корреляционных связей подтвердил, что процент задержек на таможне инвертно связан со стабильностью поставок и эффективностью использования оборотных средств.

Изучение факторов логистической эффективности наглядно подтверждает, что развить конкурентные преимущества МСБ без модернизации инфраструктуры и совершенствования регуляторной базы крайне сложно. В процессе интеграции в проекты ОПОП и ЕАЭС предприятия должны учитывать не только формальные правила, но и неформальные аспекты взаимодействия, такие как культурные различия и деловые традиции. Улучшение логистики ведет к росту производительности, но без системных изменений в институциональной среде и без больших усилий со стороны государственных органов эффект может оказаться ограниченным. Вместе с тем комплексная оптимизация транспортных маршрутов, внедрение электронного декларирования и унификация стандартов контроля качества способны кардинально изменить динамику развития МСБ, делая его более привлекательным партнером для международных проектов. Это особенно актуально для тех отраслей, где временной фактор выступает определяющим, будь то поставки скоропортящейся продукции или высокотехнологичного оборудования.

## Заключение

Развитие цепочек добавленной стоимости в рамках инициативы «Один пояс, один путь» и Евразийского экономического союза открывает перед малым и средним бизнесом широкие

перспективы, однако для максимально эффективной интеграции требуются целенаправленные усилия как со стороны государства, так и со стороны предпринимательского сообщества. Проведенное исследование показало, что ключевыми факторами, влияющими на успешное встраивание МСБ в трансграничные проекты, выступают достаточная цифровая инфраструктура, высокий уровень технологической готовности и доступность финансовых инструментов. Наличие согласованных правил и стандартов внутри ЕАЭС облегчает процесс взаимодействия, однако межгосударственные различия в правовом поле и уровне развития логистической инфраструктуры остаются серьезными препятствиями. Именно комплексное решение вопросов унификации, координации и информационной открытости позволяет смягчить барьеры и повысить конкурентоспособность продукции, предлагаемой на международных рынках. Важным выводом стало также выявление положительной корреляции между инновационным потенциалом и ростом экспортного оборота, что подтверждает исключительную роль инвестиций в R&D и перевооружение производственных мощностей. Не менее значимым является и тот факт, что успешные кейсы МСБ чаще всего демонстрируют способность к адаптации и обучению в условиях быстро меняющихся структур спроса и внедрения новых технологических решений, являясь локомотивом экономического роста и модернизации в ряде отраслей.

Для того чтобы полностью раскрыть заложенный в МСБ потенциал, необходимо продолжать работу над совершенствованием нормативной базы, упрощением таможенных процедур и развитием совместных проектов в сфере инноваций и логистики. Поддержка со стороны государственных институтов, частных инвесторов и международных организаций должна учитывать отраслевые особенности и специфику каждого региона, позволяя малым и средним предприятиям находить собственные «ниши» в глобальных цепочках поставок. Ключевым условием остается непрерывное повышение качества человеческого капитала: формирование компетентных управленцев, инженеров и маркетологов, способных быстро реагировать на меняющиеся рыночные условия. Именно в гармоничном сочетании мер экономического стимулирования, институциональных реформ, технологических инноваций и образовательных программ заключается залог успешной интеграции МСБ в масштабные международные инициативы. Обеспечение эффективного и долгосрочного присутствия в глобальных цепочках добавленной стоимости не только стимулирует экономический рост, но и формирует базис для устойчивого развития всего региона, выстраивая новые модели экономических связей и преобразуя традиционные отрасли в инновационные кластеры.

## Библиография

1. Арефьев П.В. Влияние разрушения экономических связей с ЕС и США на трансформацию участия российских промышленных предприятий в цепочках добавленной стоимости // Бизнес. Образование. Право. 2024. № 3 (68). С. 114-120.
2. Аржаев Ф.И. Результаты создания зоны свободной торговли ЕАЭС - Вьетнам для стран союза и потенциал ее использования в условиях санкций // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 8-1. С. 13-18.
3. Артамонова Л.Н. Глобальная цепочка добавленной стоимости в системе подсчета валового внутреннего продукта // Страховое дело. 2023. № 2 (359). С. 48-52.
4. Белоусов А.В. Анализ движения добавленной стоимости в экспорте продукции стран ЕАЭС // Экономический бюллетень Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Республики Беларусь. 2023. № 3 (309). С. 13-26.
5. Игнатова О.В., Медынская Е.К. Перспективы российских компаний в глобальных цепочках создания стоимости // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7. № 5.
6. Карабекова А.К., Ташболотов Ж.Ж. Евразия экономикалык биримдигинин акча-кредиттик интеграциясынын

- айрым аспектилери // Вестник Академии государственного управления при Президенте Кыргызской Республики. 2024. № 34. С. 131-137.
7. Мартынова Е.С. Бизнес как драйвер евразийской интеграции и фактор устойчивости ЕАЭС // Россия и современный мир. 2024. № 2 (123). С. 107-121.
  8. Михневич С.В., Аксенов М.А. Место евразийского бизнеса в процессах развития евразийской экономической интеграции // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2024. Т. 18. № 1 (47). С. 140-152.
  9. Нагорская Л.С. Преимущества и недостатки выбора ОАЭ как направления для транснационализации малого и среднего российского бизнеса // Московский экономический журнал. 2024. Т. 9. № 9. С. 375-385.
  10. Ноздрев С.В. Цепочки добавленной стоимости в региональной интеграции Восточной и Юго-Восточной Азии // Российский внешнеэкономический вестник. 2024. № 9. С. 77-89.
  11. Огурцов А.В. Стратегия развития экономических взаимоотношений государства и хозяйствующих субъектов в условиях изменения внешних факторов // Вестник ГГУ. 2023. № 6. С. 417-424.
  12. Романов И.Г. Особенности включения развивающихся стран в глобальные цепочки создания стоимости // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2023. Т. 15. № 4 (50). С. 35-50.
  13. Романчук Е.С. Особенности участия государств-участников Евразийского экономического союза в глобальных цепочках добавленной стоимости и товарной структуры их внешней торговли // Экономика и предпринимательство. 2024. № 11 (172). С. 425-434.
  14. Хасанов И.Ш. Исследование евразийской экономической интеграции государств через призму создания производственных цепочек добавленной стоимости // Вестник экономики, права и социологии. 2022. № 3. С. 28-32.
  15. Шаныгина Н.С., Кусков А.Н. Оценка условий для развития предпринимательства в странах Евразийского экономического союза // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 5-3 (87). С. 204-208.

## **Strategies for integrating small and medium-sized enterprises into value chains under the Belt and Road Initiative and the Eurasian Economic Union**

**Zhao Wei**

Postgraduate Student,  
Institute of Business of Belarusian State University,  
220004, 7 Oboynaya str., Minsk, Republic of Belarus;  
e-mail: topwinsminsk@gmail.com

### **Abstract**

This article is devoted to the study of key strategies for integrating small and medium-sized enterprises (SMEs) into global and regional value chains (VCs) in the context of the interaction between the Belt and Road Initiative (BRI) and the Eurasian Economic Union (EAEU). The relevance of the work stems from the need to overcome the barriers faced by SMEs when entering new markets and participating in cross-border production networks formed under these integration projects. The aim of the study is to identify and analyze effective mechanisms and policies that facilitate the inclusion of SMEs from EAEU countries into VCs activated by the BRI. The research methodology is based on a comprehensive analysis of the legal and regulatory framework of the EAEU and the BRI, a review of existing SME support programs, and a qualitative analysis of interviews with business representatives and experts from the participating countries. The study's findings revealed a number of key barriers for SMEs, including difficulties in accessing financing for cross-border projects, lack of information on market opportunities and requirements along the BRI routes, limited logistics capabilities, and administrative obstacles. Based on the analysis of successful cases and best practices, the main integration strategies were systematized. These include the development of cooperative links between SMEs and large anchor companies operating under

BRI contracts; the formation of industry clusters and SME consortia for joint market entry; active use of digital platforms to find partners and participate in e-commerce; logistics optimization through shared infrastructure use and simplified customs procedures; and access to specialized financial instruments and guarantee mechanisms supported by EAEU and BRI development institutions. The discussion of results emphasizes that successful SME integration requires synergy of efforts at both the national and supranational levels. It is necessary to develop targeted support measures that take into account the specifics of various SME sectors and EAEU regions, strengthen information support and consulting services, and further harmonize regulations within the EAEU to reduce transaction costs. The conclusion is that implementing the proposed strategies will not only enhance the competitiveness of SMEs in the Union's countries but also make a substantial contribution to achieving the economic integration and development goals enshrined in both the BRI and the EAEU Treaty by fully leveraging the economic potential of small and medium-sized enterprises.

### For citation

Zhao Wei (2025) Strategii integratsii malogo i srednego biznesa v tsepochni dobavlennoi stoimosti v ramkakh initsiativy «Odin poyas, odin put'» i Evraziiskogo ekonomicheskogo soyuza [Strategies for integrating small and medium-sized enterprises into value chains under the Belt and Road Initiative and the Eurasian Economic Union]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (5A), pp. 79-90. DOI: 10.34670/AR.2025.31.12.007

### Keywords

Small and medium-sized enterprises, value chains, Belt and Road Initiative, Eurasian Economic Union, integration strategies.

## References

1. Arefev P.V. (2024) Vliyanie razrusheniya ekonomicheskikh svyazey s ES i SShA na transformatsiyu uchastiya rossiyskikh promyshlennykh predpriyatiy v tsepochnakh dobavlennoy stoimosti [The Impact of the Destruction of Economic Ties with the EU and the USA on the Transformation of Russian Industrial Enterprises' Participation in Value Chains]. *Biznes. Obrazovanie. Pravo* [Business. Education. Law], 3(68), pp. 114-120.
2. Artamonova L.N. (2023) Globalnaya tsepochna dobavlennoy stoimosti v sisteme podscheta valovogo vnutrennego produkta [Global Value Chain in the System of Calculating Gross Domestic Product]. *Strakhovoe delo* [Insurance Business], 2(359), pp. 48-52.
3. Arzhaev F.I. (2023) Rezultaty sozdaniya zony svobodnoy trgovli EAES - Vetnam dlya stran soyuza i potentsial ee ispolzovaniya v usloviyakh sanktsiy [Results of the EAEU-Vietnam Free Trade Zone Creation for Union Countries and the Potential for its Use under Sanctions]. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of Altai Academy of Economics and Law], 8-1, pp. 13-18.
4. Belousov A.V. (2023) Analiz dvizheniya dobavlennoy stoimosti v eksporte produktsii stran EAES [Analysis of Value Added Movement in EAEU Countries' Product Exports]. *Ekonomicheskii byulleten Nauchno-issledovatel'skogo ekonomicheskogo instituta Ministerstva ekonomiki Respubliki Belarus* [Economic Bulletin of the Research Economic Institute of the Ministry of Economy of the Republic of Belarus], 3(309), pp. 13-26.
5. Ignatova O.V., Medynskaya E.K. (2022) Perspektivy rossiyskikh kompaniy v globalnykh tsepochnakh sozdaniya stoimosti [Prospects for Russian Companies in Global Value Chains]. *Moskovskiy ekonomicheskii zhurnal* [Moscow Economic Journal], 7(5).
6. Karabekova A.K., Tashbolotov Zh.Zh. (2024) Evraziya ekonomikalyk birlimdiginin akcha-kreditik integratsiyasynyn ayrym aspektleri [Some Aspects of Monetary and Credit Integration of the Eurasian Economic Union]. *Vestnik Akademii gosudarstvennogo upravleniya pri Prezidente Kyrgyzskoy Respubliki* [Bulletin of the Academy of Public Administration under the President of the Kyrgyz Republic], 34, pp. 131-137.
7. Khasanov I.Sh. (2022) Issledovanie evraziyskoy ekonomicheskoy integratsii gosudarstv cherez prizmu sozdaniya

- proizvodstvennykh tsepochk dobavlennoy stoimosti [Research on Eurasian Economic Integration of States through the Prism of Creating Production Value Chains]. Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii [Bulletin of Economics, Law and Sociology], 3, pp. 28-32.
8. Martynova E.S. (2024) Biznes kak draiver evraziyskoy integratsii i faktor ustoychivosti EAES [Business as a Driver of Eurasian Integration and a Factor of EAEU Stability]. Rossiya i sovremennyy mir [Russia and the Contemporary World], 2(123), pp. 107-121.
  9. Mikhnevich S.V., Aksenov M.A. (2024) Mesto evraziyskogo biznesa v protsessakh razvitiya evraziyskoy ekonomicheskoy integratsii [The Place of Eurasian Business in the Processes of Eurasian Economic Integration Development]. Evraziyskaya integratsiya: ekonomika, pravo, politika [Eurasian Integration: Economics, Law, Politics], 18(1)(47), pp. 140-152.
  10. Nagorskaya L.S. (2024) Preimushchestva i nedostatki vybora OAE kak napravleniya dlya transnatsionalizatsii malogo i srednego rossiyskogo biznesa [Advantages and Disadvantages of Choosing the UAE as a Direction for the Transnationalization of Small and Medium Russian Businesses]. Moskovskiy ekonomicheskiy zhurnal [Moscow Economic Journal], 9(9), pp. 375-385.
  11. Nozdrev S.V. (2024) Tsepochniki dobavlennoy stoimosti v regionalnoy integratsii Vostochnoy i Yugo-Vostochnoy Azii [Value Chains in the Regional Integration of East and Southeast Asia]. Rossiyskiy vneshneekonomicheskii vestnik [Russian Foreign Economic Bulletin], 9, pp. 77-89.
  12. Ogurtsov A.V. (2023) Strategiya razvitiya ekonomicheskikh vzaimootnosheniy gosudarstva i khozyaystvuyushchikh subektov v usloviyakh izmeneniya vneshnikh faktorov [Strategy for the Development of Economic Relations between the State and Economic Entities under Changing External Factors]. Vestnik GGU [Bulletin of GSU], 6, pp. 417-424.
  13. Romanchuk E.S. (2024) Osobennosti uchastiya gosudarstv-uchastnikov Evraziyskogo ekonomicheskogo soyuza v globalnykh tsepochkakh dobavlennoy stoimosti i tovarnoy struktury ikh vneshney trgovli [Features of the Participation of EAEU Member States in Global Value Chains and the Commodity Structure of Their Foreign Trade]. Ekonomika i predprinimatelstvo [Economics and Entrepreneurship], 11(172), pp. 425-434.
  14. Romanov I.G. (2023) Osobennosti vklyucheniya razvivayushchikhsya stran v globalnye tsepochniki sozdaniya stoimosti [Features of Developing Countries' Inclusion in Global Value Chains]. Nauchnye issledovaniya ekonomicheskogo fakulteta. Elektronnyy zhurnal [Scientific Research of the Faculty of Economics. Electronic Journal], 15(4)(50), pp. 35-50.
  15. Shanygina N.S., Kuskov A.N. (2022) Otsenka usloviy dlya razvitiya predprinimatelstva v stranakh Evraziyskogo ekonomicheskogo soyuza [Assessment of Conditions for Entrepreneurship Development in EAEU Countries]. Ekonomika i biznes: teoriya i praktika [Economics and Business: Theory and Practice], 5-3(87), pp. 204-208.