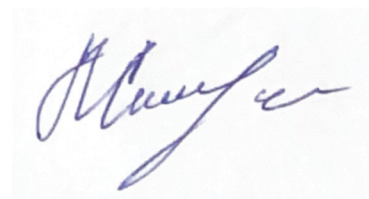


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи



Скляр Максим Юрьевич

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНАЛЬНОГО АПК**

Специальность 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика:
экономика агропромышленного комплекса (АПК)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель
доктор экономических наук, профессор
Банникова Наталья Владимировна

Ставрополь – 2025

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы стратегического развития экспортной деятельности предприятий агропромышленного комплекса.....	11
1.1 Развитие экспортной деятельности и ее значение для предприятий АПК.....	11
1.2 Сущность и особенности экспортных стратегий.....	19
1.3 Поддержка экспорта в системе государственной аграрной политики.....	33
Глава 2 Анализ экспортной деятельности и ее результатов в агропромышленном комплексе.....	47
2.1 Современное состояние и тенденции развития экспорта продукции АПК России.....	47
2.2 Анализ процессов развития экспорта продукции АПК Ставропольского края.....	60
2.3 Экспертная оценка экспортной деятельности агропромышленных предприятий региона и ее государственной поддержки.....	78
Глава 3 Стратегирование как основа развития экспорта продукции в региональном АПК.....	93
3.1 Методические подходы к формированию системы стратегического планирования регионального агроэкспорта.....	93
3.2 Обоснование стратегических направлений развития и стимулирования экспорта в агропромышленном комплексе региона..	106
3.3 Разработка проектных мероприятий и стратегических планов развития экспортной деятельности на микроуровне.....	133
Заключение.....	151
Список литературы.....	154
Приложения.....	183

Введение

Актуальность темы исследования. Значительные успехи российского агропромышленного комплекса в XXI веке стали основой интенсивного развития агроэкспорта и становления экспортной ориентации в системе государственной аграрной политики. Важность данной ориентации связана с возможностью решения целого ряда задач, среди которых – повышение качества и конкурентоспособности продукции АПК, укрепление устойчивости национальной продовольственной системы при снижении платежеспособного спроса на внутреннем рынке, привлечение инвестиций в аграрный сектор экономики, проявление эффекта масштаба при освоении новых рынков сбыта и т. д.

В результате реализации экспортно ориентированной политики с 2020 г. Россия впервые за свою новейшую историю стала нетто-экспортером продовольствия. В 2021–2023 гг. этот успех был развит еще больше: в 2022 г. на Российскую Федерацию пришлось 2,1 % мирового экспорта сельскохозяйственного сырья и пищевых продуктов, а в 2023 г. стоимость поставок на внешний рынок увеличилась еще на 4,3 % по сравнению с 2022 г. и достигла 43,5 млрд долл. Дальнейшее расширение экспортного присутствия российских сельхозтоваропроизводителей и переработчиков на мировых аграрных рынках относится к стратегическим целям, получившим официальное закрепление в нормативно-правовых актах РФ, однако не все стратегические аспекты развития агроэкспорта нашли должное отражение в научных исследованиях и практических рекомендациях. Особую актуальность этим вопросам придают современные условия внешнеэкономической деятельности субъектов АПК, сложившиеся под влиянием геополитической нестабильности, нарастающего санкционного давления, что требует корректировки существующих и выработки новых подходов к процессам

стратегического планирования развития агроэкспорта как на региональном уровне, так и на уровне отдельных предприятий-экспортеров.

Степень разработанности проблемы. Теория стратегического планирования берет свое начало в трудах Р. Акоффа, И. Ансоффа, П. Друкера, Г. Минцберга, М. Портера, А. Дж. Стрикленда, А. Томпсона, А. Чандлера и других ученых, а вопросы развития теоретических и практических аспектов стратегического планирования в современных условиях на различных уровнях управления (макро-, мезо- и микроуровне) отражены в работах Л. Р. Батуковой, В. В. Беспалова, Р. И. Герелишина, Б. С. Жихаревич, Р. А. Гресь, В. Л. Квинта, А. А. Козырева, В. С. Осипова, И. А. Рождественской, В. Л. Тамбовцева, Н. А. Трусова, А. В. Шастина, Р. Н. Шпаковой и других исследователей.

Проблемам развития и государственной поддержки экспорта продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья посвящены труды А. И. Алтухова, Н. В. Банниковой, Н. В. Воробьевой, А. Н. Герасимова, Е. И. Громова, А. В. Колесникова, М. Ю. Лявиной, А. Б. Мельникова, Л. П. Силаевой, И. Ю. Складова, Е. Н. Трифионовой, Н. В. Фалиной, Н. А. Шеламовой, Н. А. Яковенко, И. Т. Кахия (E. T. Kahiya), С. Х. Мухи (S. H. Muhie) и других российских и зарубежных ученых.

Стратегические аспекты развития агроэкспорта на макро- и мезоуровне представлены в работах Н. С. Бондаренко, С. В. Загвоздкина, М. Е. Отиновой, А. П. Потапова, А. Т. Стадника, О. Г. Чарыковой, К. В. Чепелевой, С. А. Шелковникова, В. Я. Узун, И. Г. Ушачева и других представителей российской экономической науки.

Отдельные вопросы разработки экспортных стратегий на микроуровне, в т. ч. стратегий субъектов агробизнеса, рассмотрены в трудах: А. В. Бабкина, В. А. Войтюк, И. А. Здиховского, Т. В. Семеновой, Г. В. Митрофановой, Ю. А. Мишиной, Т. Н. Прижигалинской, Г. А. Хмелевой, У. Херикбалди (U. Heriqbalidi), Т. А. Т. Нгуен (T. A. T. Nguyen) и других российских и зарубежных ученых.

Несмотря на то, что экспортные стратегии рассматриваются во многих работах, а стратегический подход к развитию внешнеторговой деятельности является общепризнанным, особенности стратегии развития аграрного экспорта, ее системный и многоуровневый характер, не получили должного освещения в научных исследованиях. Недостаточно изучены вопросы разработки экспортных стратегий предприятий агропромышленного комплекса. Это обуславливает необходимость исследования стратегирования экспортной деятельности предприятий АПК в разрезе различных уровней управления агроэкспортом с позиций системного подхода в условиях новой экономической реальности.

Цель и задачи исследования. Целью работы является развитие теоретических положений, разработка методического инструментария и практических рекомендаций по формированию стратегий развития экспортной деятельности на различных уровнях управления в региональном агропромышленном комплексе с позиций структурно-продуктового подхода.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- выявить особенности, отличающие стратегии экспорта сельскохозяйственной продукции и продовольствия, с учетом требований современного этапа развития теории и практики стратегического планирования;
- обосновать направления совершенствования государственной поддержки агроэкспорта с учетом выявленных проблем и на основе анализа стратегических целей его развития;
- проанализировать характеристики развития регионального агроэкспорта и работу органов его поддержки с учетом экспертных оценок;
- сформировать процедуру стратегического планирования экспорта продукции АПК в регионе с позиций системного подхода;
- предложить и апробировать методический инструментарий для разработки стратегии развития агроэкспорта на мезоуровне;

– разработать методические рекомендации по стратегическому планированию поставок продукции на мировой рынок для предприятий агробизнеса.

Объектом исследования является экспортная деятельность предприятий агропромышленного комплекса Ставропольского края.

Предметом исследования явились теоретико-методические аспекты и инструментальные средства, отражающие экономические отношения по формированию стратегии развития экспортной деятельности предприятий АПК на мезо- и микроуровне.

Область исследования. Диссертация выполнена по научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: экономика агропромышленного комплекса (АПК): п. 3.9. Внешнеэкономическая деятельность сельскохозяйственных и агропромышленных компаний и предприятий; п. 3.10. Аграрная политика и государственная поддержка отраслей АПК.

Научная новизна исследования состоит в разработке комплекса теоретико-методических положений и практического инструментария построения системы стратегического планирования экспортной деятельности предприятий регионального АПК.

Получены следующие основные научные результаты:

– идентифицированы и систематизированы особенности экспортных стратегий в АПК, отличающие их от прочих видов стратегий, в трех аспектах (базисные характеристики, их проекция на уровень региональных стратегий и на уровень стратегий отдельных предприятий агробизнеса), учет которых будет способствовать повышению качества, улучшению процессов стратегического планирования, а также обеспечению координации усилий всех его участников;

– предложен концептуальный подход к реструктуризации системы государственной поддержки разных групп производителей сельскохозяйственного сырья и продуктов его переработки в региональном

АПК, базирующийся на дифференциации производимой и (или) поставляемой на внешний рынок продукции, позволяющий детализировать стратегические цели развития агроэкспорта и сформировать основу для адаптации мер поддержки, разрабатываемых на федеральном уровне, к региональным особенностям развития агропромышленного комплекса в разрезе приоритетных продуктовых линеек;

- разработана двухуровневая система стратегического планирования развития регионального агроэкспорта, основанная на индикативно-итерационном подходе к взаимодействию субъектов стратегического процесса, направленная на обеспечение согласованности документов стратегического планирования на мезо- и микроуровнях в части обоснования приоритетов агроэкспорта, его целевого видения и путей развития экспортного потенциала;

- сформирован методический комплекс для разработки стратегии развития агроэкспорта в регионе, базирующийся на структурно-продуктовом подходе и включающий этапы: работы со стейкхолдерами, выделения отраслей-драйверов и географических приоритетов агроэкспорта, дифференциации общих и специфических мер поддержки, обоснования мер по развитию межрегиональной координации, формирования крупных экспортных проектов, обоснования индикаторов стратегического развития. Использование данного комплекса будет способствовать ориентированию предприятий регионального АПК в области внешнеэкономической деятельности, формированию дополнительных стимулов и мер поддержки действующих и начинающих экспортеров со стороны государства;

- обоснована целесообразность применения инкрементального подхода в стратегическом планировании экспортной деятельности предприятий агробизнеса, относящихся к категории «начинающий экспортер», базируясь на котором сформированы две модели экспортного проекта (локального и зонтичного сетевого) как первого этапа освоения стратегирования в сфере поставок произведенной продукции на внешний рынок, позволяющего

предприятию АПК более обоснованно подойти к планированию и организации внешнеэкономической деятельности, а также способствующего развитию экспортной кооперации.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили фундаментальные и прикладные научные работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам стратегического планирования в современных условиях на различных уровнях управления, труды ученых, исследующих проблемы развития российского агроэкспорта и его государственной поддержки, вопросы разработки экспортных стратегий на различных уровнях управления агропромышленным комплексом, материалы периодических изданий, научных конференций, семинаров, в том числе опубликованные в сети Интернет.

Для достижения поставленной цели и решения задач применены: системный, структурно-продуктовый, индикативно-итерационный и инкрементальный подходы, а также такие методы исследования, как индукция, дедукция, экономико-статистический, монографический, расчетно-конструктивный, экспертного опроса, контент-анализа, трендового анализа, оценки структурных сдвигов, анализа чувствительности критериев эффективности проекта, ABC-XYZ-метод.

Информационную базу исследования составили нормативные документы органов законодательной и исполнительной власти Российской Федерации и Ставропольского края, данные материалов Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Ставропольскому краю, Российского экспортного центра, Федерального центра развития экспорта продукции АПК Минсельхоза России, министерства сельского хозяйства Ставропольского края, министерства экономического развития Ставропольского края, Международного торгового центра (ITC Trade), консультации с экспертами.

Теоретическая значимость работы состоит в том, что сформулированные в процессе ее выполнения выводы и разработанные теоретико-методические положения целесообразно применять для дальнейшего научного анализа и развития стратегических процессов, необходимых для обеспечения успешности экспортной ориентации развития АПК.

Практическая значимость работы состоит в возможности применения теоретических и организационно-методических положений органами государственной власти в процессе разработки стратегий развития экспортной деятельности в региональном АПК. Предложенный инструментарий подготовки экспортных проектов может быть использован потенциальными и фактическими участниками внешнеэкономической деятельности (ВЭД).

Апробация и внедрение результатов исследования. Апробация работы осуществлена в форме научных докладов и статей на международных и всероссийских научно-практических конференциях: «Современные научные подходы в фундаментальных и прикладных исследованиях» (Санкт-Петербург, 2022 г.), «Аграрная наука – Северо-Кавказскому федеральному округу» (Ставрополь, 2024 г.), «Актуальные проблемы аграрной экономики и развития сельских территорий» (Ярославль, 2024 г.), «Социально-экономический потенциал регионов России (SERP-2024)» (Пермь, 2024 г.), «Инновации в устойчивых сельскохозяйственных системах» (г. Ставрополь, 2024 г.), «Экономические проблемы, направления и механизмы обеспечения технологического лидерства в аграрной сфере» (Краснодар, 2025 г.), «Аграрная наука, творчество, рост» (Ставрополь, 2025 г.), «Экономика и управление в современных условиях: проблемы и перспективы развития в глобально меняющемся мире» (Махачкала, 2025 г.).

Предложенный методический комплекс для разработки стратегии развития агроэкспорта в регионе, практические рекомендации по обоснованию направлений государственной поддержки диверсификации экспортных товаров приняты к использованию Министерством сельского

хозяйства Ставропольского края (справка о внедрении № 01-21-27/7235 от 18.06.2025).

Материалы и результаты исследования по развитию экспорта продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья используются в учебном процессе Института экономики, финансов и управления в АПК ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет» (справка о внедрении № 15-20/33-3408 от 24.07.2025).

Публикации. Основные положения диссертации изложены в 14 научных публикациях автора общим объемом 7,83 п. л. (авт. – 5,80 п. л.), из них 5 публикаций (4,25 п. л., в т. ч. авт. – 3,37 п. л.) – в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК, 1 публикация (0,83 п. л., в т. ч. авторских – 0,16 п. л.) – в изданиях, входящих в международную базу данных; 1 глава в коллективной монографии (0,55 п. л., в т. ч. авторских – 0,27 п. л.), 7 публикаций (2,2 п. л., в т. ч. авт. – 2,0 п. л.) – в других изданиях.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 189 наименований, 8 приложений, изложена на 153 страницах, включает 33 таблицы, 22 рисунка.

Глава 1 Теоретические основы стратегического развития экспортной деятельности предприятий агропромышленного комплекса

1.1 Развитие экспортной деятельности и ее значение для предприятий АПК

Развитие агропромышленного сектора экономики Российской Федерации в XXI веке характеризовалось серьезными успехами. Реализация аграрной политики, направленной, прежде всего, на увеличение объемов сельскохозяйственного производства и продукции перерабатывающих отраслей ознаменовалась тем, что за период с 2000 по 2020 г., по данным Росстата, производство продукции сельского хозяйства возросло в 2,2 раза (в сопоставимых ценах), а потребности внутреннего рынка в основных видах продовольственных товаров были полностью удовлетворены. Главным результатом является то, что пороговые значения, обозначенные Доктриной продовольственной безопасности, были не только достигнуты по большинству стратегически важных товарных групп, но и превышены, в частности, по зерну (166 %) и растительному маслу (200 %) [155].

Постепенное насыщение внутреннего рынка продукцией агропродовольственного комплекса стало главной движущей силой развития агроэкспорта, стоимостные объемы которого в 2021 г. превысили аналогичный показатель 2002 г. в 16,5 раза [28], и с 2020 г. Россия впервые за свою новейшую историю стала нетто-экспортером продовольствия. В 2021–2023 гг. этот успех был развит еще больше: в 2022 г. на Российскую Федерацию пришлось 2,1 % мирового экспорта сельскохозяйственного сырья и пищевых продуктов, а в 2023 г. стоимость поставок на внешний рынок увеличилась еще на 4,3 % по сравнению с 2022 г. и достигла 43,5 млрд долл. При этом экспорт осуществлялся более чем в 150 стран мира [1].

Успешное развитие экспортной деятельности стало следствием не только динамичного и эффективного роста сельскохозяйственного производства и перерабатывающей промышленности, но и серьезных геополитических трансформаций, изменений на мировом рынке, что легло в основу становления нового этапа и официального оформления экспортно ориентированной политики в Российской Федерации.

Начало экспортной ориентации в развитии АПК было положено еще в середине 2000 годов, но после событий 2014 года экспортно ориентированная политика получила новый импульс, связанный, прежде всего, с усилением поддержки отечественных сельхозтоваропроизводителей в условиях санкционных ограничений и необходимости импортозамещения на внутреннем продовольственном рынке. В настоящее время для поддержки и расширения экспортного присутствия российских сельхозтоваропроизводителей и переработчиков на мировых аграрных рынках разработан ряд нормативно-правовых актов, где экспортная ориентация в развитии АПК не только формально закреплена, но и обозначены конкретные ориентиры ее реализации. К основополагающим документам в данной сфере относятся: Доктрина продовольственной безопасности РФ (разработана впервые в 2010 году, ныне действующая версия принята 21.01.2020) [32]; Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия (разработана в 2012 г., последние изменения и дополнения 30.04.2025) [74], включающая в себя федеральный проект «Экспорт продукции АПК» (утвержден 14.12.2018, действовал до 31.12.2024) [151]; Стратегия развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года (разработана в 2022 г., последние изменения и дополнения 07.02.2025) [82].

Несмотря на высокий статус указанных документов, в научной литературе продолжается дискуссия о преимуществах и недостатках экспортно ориентированной модели национального экономического развития.

Теоретическим основанием для этой дискуссии является начатая еще в XVIII веке полемика о влиянии экспорта на рост и развитие национальной экономики, получившая свое продолжение в базовых теориях международной торговли (начиная от теории абсолютного преимущества А. Смита и сравнительного преимущества Д. Рикардо, заканчивая теориями, разработанными в XX веке: теории факторных пропорций Хекшера-Олина, конкурентных преимуществ М. Портера, масштаба производства М. Кругмана, институциональной теории Д. Норта и др.).

В современных работах отечественных исследователей на основании анализа теоретических представлений о роли внешнеэкономической деятельности в экономическом развитии рассматриваются макроэкономические драйверы международной торговли, ее положительные и отрицательные последствия, выгоды и риски экспортной ориентации, мотивы проведения экспортных операций и т. д. [7, 88, 99, 137, 154, 168].

В работе Е. Л. Андреевой, А. С. Поповой и А. В. Ратнер на основании обзора теоретических воззрений и эмпирических исследований, посвященных изучению влияния экспорта на экономическое развитие, представлена группировка «...подходов, доказывающих: безусловно положительное влияние экспорта на рост экономики; положительное влияние при условии содействия со стороны третьих факторов; отсутствие положительного эффекта или негативное воздействие» [7]. Среди аргументов, которые приводят сторонники позитивного влияния, названы: результат от перераспределения ресурсов между отраслями при возрастающем эффекте масштаба, внутриотраслевое перераспределение от менее производительных к более производительным предприятиям, повышение качества товаров, инвестирование в новые технологии, обучение посредством экспорта, развитие системы поддержки экономической активности предприятий. Сторонники подхода, не допускающего безусловно положительного влияния экспорта на экономический рост, обосновывают свою позицию следующими аргументами: возможностью негативного воздействия на независимость

национальной экономики, в том числе из-за ориентации на внешний рынок в ущерб внутреннему; зависимостью предприятий, ведущих экспортную деятельность, от волатильной конъюнктуры мировых рынков, изменений в требованиях и нормативно-правовом регулировании зарубежных стран; результатами эмпирических исследований, продемонстрировавшими отсутствие положительного воздействия развития экспорта на рост экономики.

Мы согласны с той позицией, в соответствии с которой в статье положительное влияние связывается с содействием так называемых третьих факторов, то есть тех или иных компонент макроэкономических условий, а также характеристик национального экспорта. Состав этих «третьих факторов» отличается многочисленностью и разнообразием. В него включены: необходимость достижения определенного уровня развития национальной экономики страны – экспортера, в том числе человеческого капитала, прямых иностранных инвестиций, институционального обеспечения; политика страны – экспортера в сфере экономического развития; благоприятная конъюнктура рынка в странах –импортерах; оптимальная структура и рентабельность логистики; высокий объем экспорта и степень его диверсификации; эффективность использования ресурсов и высокий уровень переработки при производстве экспортируемых товаров и т. д. Таким образом, успешность экспортной ориентации экономического развития страны, в том числе того или иного отраслевого комплекса, предопределяется характеристиками экспортного сегмента данного комплекса, а также совокупностью других условий и факторов, требующих тщательного изучения.

Для того чтобы формировать и проводить обоснованную государственную политику в сфере аграрного экспорта, необходимо рассмотреть преимущества и недостатки экспортно ориентированной модели экономического развития российского АПК в современных условиях, которые претерпели значительные изменения в последние годы. Прежде всего,

специалисты отмечают трансформации глобального характера на международном рынке в XXI веке: торговые партнерства государств стали менее стабильными, количество стран-экспортеров и объемы экспорта заметно увеличились, обострились торговые войны, формируются новые тренды потребления на продовольственных рынках, в то время как на мировом рынке продуктов питания в условиях все большего сближения национальных продовольственных систем растет их взаимосвязанность. Однако ещё более значимые трансформации, обусловленные воздействием современных глобальных вызовов и ограничений, произошли в российской экспортной сфере с 2022 г. Как отмечают ученые, санкционное давление, связанное с приостановкой заходов судов международных компаний в российские порты, закрытие портов для российских судов, отключение крупных российских финансовых организаций от международной системы межбанковских платежей SWIFT, отказ от страхования российских грузов и др. затруднили внешнеторговую деятельность в России [7, 145]. Обострение внешнеполитической ситуации используется некоторыми странами для применения методов недобросовестной конкуренции с целью выдавливания российских производителей сельскохозяйственного сырья и продовольствия с зарубежных рынков.

Перечисленные трансформации на мировом рынке и в отечественной внешнеэкономической деятельности, а также особенности, присущие российскому агропромышленному комплексу, позволяют выделить следующие достоинства и вызовы экспортно ориентированной модели экономического развития АПК (Таблица 1.1).

Содержимое Таблицы 1.1 демонстрирует, что, обладая большим количеством возможных позитивных эффектов, расширение аграрного экспорта может нести и ряд серьезных рисков для всех уровней национальной экономики: макро- и мезоэкономического, а также уровня предприятий – непосредственных субъектов экспортной деятельности.

Таблица 1.1 – Характеристика преимуществ и проблемных областей экспортно ориентированной модели экономического развития российского АПК

Ожидаемые выгоды	Потенциальные риски
На макро- и мезоуровне:	
• диверсификация национального экспорта	• риски, связанные с валютным курсом
• приток иностранной валюты в страну, улучшение торгового баланса и увеличение налоговых поступлений	• снижение физической и экономической доступности сельскохозяйственного сырья и продуктов питания из-за их оттока на зарубежные рынки
• модернизация транспортной, логистической и хранящей инфраструктуры	• усиление влияния мировых цен на цены внутреннего продовольственного рынка
• повышение устойчивости продовольственной системы при снижении платежеспособного спроса на внутреннем рынке	• негативные изменения в продовольственном балансе из-за чрезмерной концентрации на продуктах, востребованных на внешнем рынке
• возможности расширения экспорта на фоне растущего спроса на продовольствие с увеличением населения планеты, его относительно меньшая эластичность	• потребность в особой логистической инфраструктуре (холодильники, специальные терминалы и т. д.) с учетом сезонности, скорости доставки
• привлечение инвестиций в развитие сельскохозяйственного производства, перерабатывающих отраслей	• нестабильность мирового спроса на продовольствие вследствие климатических изменений, политических событий, волатильность цен
• создание новых рабочих мест на сельских территориях	• усиление зависимости от импорта сырья, оборудования, технологий в отдельных отраслях
	• усиление позиций крупного агробизнеса, который преобладает в структуре экспорта, в ущерб малым формам хозяйствования

Продолжение Таблицы 1.1

Ожидаемые выгоды	Потенциальные риски
На уровне предприятия:	
• эффект масштаба при освоении новых рынков сбыта, защита от внутренней конкуренции	• падение спроса на экспортные товары в условиях изменения конъюнктуры на целевых рынках, различного рода кризисов
• возможность диверсифицировать риски, связанные с колебаниями спроса, цен и др.	• изменения в торговой политике других стран, в т.ч. введение новых тарифов, квот, требований к качеству
• повышение качества и конкурентоспособности продукции	• обострение борьбы за ресурсы между отраслями одной продуктовой цепочки
• увеличение доходов для внедрения инноваций в практику деятельности предприятий	• ужесточение государственного регулирования экспорта
• оптимизация использования производственных мощностей	• сложность доступа на зарубежные рынки вследствие особых требований к безопасности, необходимости сертификации
• улучшение делового имиджа экспортера	• снижение качества товаров в процессе хранения и транспортировки
	• изменения объемов производства экспортных товаров под влиянием природных факторов
	• связь спроса с потребительскими предпочтениями и культурными особенностями других стран

Источник: составлено автором

На национальном, а также на региональном уровне основными угрозами являются усиление зависимости экспортно ориентированного сегмента агропромышленного комплекса от конъюнктуры мировых аграрных рынков, а также снижение его включенности в обеспечение внутреннего спроса. Риски, связанные с недостаточным развитием логистической инфраструктуры, влекут за собой необходимость крупных государственных капиталовложений, на которые не всегда находятся в необходимом объеме финансовые ресурсы. Дальнейшее усиление позиций крупных предприятий и агрохолдингов, которые являются ведущими игроками и на отечественном, и на международном рынке, в ущерб малому агробизнесу, может негативно сказаться на состоянии сельских территорий, для которых сохранение конкурентоспособности малых форм хозяйствования в аграрном секторе является одним из ключевых факторов устойчивого развития.

Аграрный экспорт отличается спецификой своих товаров, которые имеют важное социальное значение, к ним предъявляются высокие требования в области качества и организации логистики, а результаты их производства по-прежнему тесно связаны с природными условиями. Таким образом, аграрный экспорт имеет более сложную структуру, нуждается в большей степени в государственной поддержке и отличается повышенной чувствительностью к внешним воздействиям.

Поэтому, по мнению ученых, в ситуации ужесточения внешнеэкономических и внешнеполитических условий, динамичных трансформаций на мировых аграрных рынках, очевидна необходимость усиления роли стратегического планирования и управления в решении задач развития экспорта продукции АПК на федеральном и региональном уровнях [155].

Что касается микроуровня, то субъектам экспортной деятельности – предприятиям АПК, специалисты рекомендуют также разрабатывать специальные стратегии, в которых были бы учтены перечисленные выше особенности экспорта сельскохозяйственного сырья и пищевых продуктов

(сезонность производства, требования к хранению и транспортировке, риски, связанные с погодными условиями, требования стран-импортеров и т. д.). Необходимость адаптации к новым условиям предопределяет поиск всеми участниками процесса экспорта сельскохозяйственного сырья и продовольствия (российскими экспортерами, органами управления АПК, организациями, осуществляющими поддержку внешнеэкономической деятельности) новых теоретико-методических подходов к стратегическому управлению процессом продвижения национального агроэкспорта на мировой рынок.

1.2 Сущность и особенности экспортных стратегий

Исследование проблемы разработки экспортных стратегий объективно требует экскурса в теорию стратегического планирования, которая имеет достаточно длительную историю своего становления. Первые теоретические разработки и практический опыт обоснования стратегий развития коммерческих организаций появились в конце 50-х – начале 60-х годов XX века. Многие крупные западные компании создавали специальные подразделения в своей структуре, которые занимались разработкой стратегий развития с 10–15-летним горизонтом планирования. Как отмечается в материалах, представленных на сайте «Стратегическое управление и планирование», основные характеристики стратегического планирования в его классическом понимании – это постоянное внимание к внешней среде, анализ и прогнозирование изменений в ней, обоснование целей и стратегических направлений их достижения с учетом имеющихся и потенциальных конкурентных преимуществ, а также мероприятий по реализации стратегии. Такой подход к прогнозированию и планированию будущего принес успех многим компаниям, начавшим применять его [135].

Однако к концу 80-х годов XX века специалисты стали говорить о «кризисе теории стратегического планирования», который был связан и с рядом внешних обстоятельств (интенсификация хозяйственных процессов, тенденции к развитию концентрации в бизнесе и становление транснациональных корпораций, структурные сдвиги в мировой экономике и т. д.), и с недостатками в организации непосредственно процессов разработки и реализации стратегии. В соответствии с классификацией Г. Минцберга развитие стратегического планирования на первом этапе его становления в рамках школ, принадлежащих к группе прескриптивных (предписывающих) отличалось повышенным вниманием к формальным аспектам процесса разработки стратегии, статичностью сформулированной стратегии на протяжении всего периода ее существования, ограниченным составом и обособленностью разработчиков [135]. Перечисленные особенности привели к неудачам и критике концепции стратегического планирования, однако дальнейшее ее развитие позволило преодолеть указанный кризис. Основой для этого стала разработка школ, принадлежащих к группе дескриптивных (описывающих). В рамках этих школ формальные методы были дополнены реалистичным взглядом на стратегический процесс, акцентирующим внимание на особенностях, связанных с отраслевой и функциональной спецификой, адаптацией к изменчивым внешним условиям, внутренней средой организации, обучающим и креативным характером стратегического процесса, развитием стратегического мышления.

Теория стратегического планирования как важнейшая составляющая системы стратегического менеджмента в XXI веке получила свое дальнейшее развитие, связанное с такими изменениями в общественной жизни как ускорение всех социально-экономических процессов, усиление глобальной конкуренции, цифровая трансформация и т.д. Адаптация классических концепций к вызовам наступившей эпохи происходила по таким направлениям, как прогнозирование рисков и развитие гибкого сценарного планирования, учет повестки устойчивого развития, растущая роль разного

рода партнерств и сетевых структур, использование больших данных и анализ мегатрендов, приоритет инновационного развития [134].

В отечественных публикациях последних лет особо отмечается роль В. Л. Квинта, внесшего свой вклад в развитие теории и методологии стратегического планирования, в том числе на мезо- и микроуровне [43, 44]. В контексте данного исследования особое значение имеют его разработки в следующих областях: ключевое значение системного подхода и обеспеченности ресурсами конкурентных преимуществ, а также внеэкономических факторов, обоснование «архитектуры стратегии», концепция стратегических зон хозяйствования с учетом глобальных трендов.

Также в его работах подробно рассмотрены особенности такой современной научной категории как стратегирование и его отличий от стратегического планирования. Стратегирование является более широким понятием, охватывающим весь процесс принятия решений в контексте разработки стратегии и ее адаптации к динамично меняющимся условиям внешней среды. Именно развитие способности организации быстро реагировать на возникающие вызовы является одной из главных целей стратегирования, поэтому оно может охватывать как долгосрочные, так и краткосрочные временные отрезки. В данном контексте, в период, когда главным фактором внешней среды для российских предприятий стали внешнеэкономические санкции, особое внимание отечественные ученые начали уделять адаптационным стратегиям и разным подходам к их разработке [21, 160, 176].

Рассматривая стратегические процессы на разных уровнях управления экономикой, следует также отметить, что теория стратегического планирования в организациях публичного сектора, включая органы государственного регионального управления, развивалась параллельно теории стратегического планирования в коммерческих структурах. Имея единую основу, в этих двух направлениях учитываются значительные различия в деятельности субъектов планирования. Ведь, как отмечают В. Л. Тамбовцев и

И. А. Рождественская, в отличие от «...организаций рыночного сектора органы государственного и муниципального управления действуют не в среде рыночной конкуренции, их цели заданы нормативными документами и не могут быть изменены менеджерами, а финансовые ресурсы в значительной мере предоставляются «сверху», а не зарабатываются путем продажи услуг»; также стратегии охватывают не сами эти организации, а территориальные или отраслевые системы [133].

Методические основы и особенности разработки стратегий на мезоуровне достаточно подробно охарактеризованы в трудах отечественных ученых [31, 45, 46, 106 и др.]. Как отмечается в публикациях, современный этап развития стратегического планирования на макро- и мезоуровне в России связан с принятием Федерального закона от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [78]. Н. А. Трусов подчеркивает, что «новый закон упорядочил процесс стратегического планирования на разных уровнях публичного управления, установил перечень программных документов и отдельные требования к ним» [142]. Однако при всех положительных характеристиках данного нормативного акта, специалисты обращают внимание на ряд вопросов, которые остались пока нерешенными. Прежде всего, это проблемы с согласованием целей развития и ресурсов по вертикали и горизонтали планирования; слабая связь между уровнями планирования; бюрократизация процессов разработки и корректировки стратегий, результатом чего является их недостаточная гибкость; противоречие между шаблонностью документов и специфичностью конкретных объектов [142, 166]. Наступивший после 2020 года период развития стратегического планирования на макро- и мезоуровне Б. С. Жихаревич и Р. А. Гресь называют «стратегированием в условиях турбулентности», что требует поиска новых решений для повышения «шокоустойчивости» отраслевых и территориальных систем [36].

Таким образом, одним из основных требований современного этапа развития теории и практики стратегирования являются адаптационные

параметры разрабатываемой стратегии, обеспечение ее гибкости, что невозможно без учета специфичности конкретных объектов стратегического планирования. Таким специфическим объектом является экспортная деятельность.

К определению сущности стратегии, связанной с экспортной деятельностью, ученые подходят по-разному. Прежде всего, некоторые из них предлагают разделять понятия экспортной и экспортно ориентированной стратегии [57, 87], хотя в публикациях эти категории не всегда дифференцированы.

Давая определение экспортной стратегии, авторы чаще рассматривают уровень предприятия. Достаточно распространенной является дефиниция, в которой ключевое внимание уделяется временному периоду стратегии (долгосрочности), а также определению направлений и стратегических целей (целенаправленности) [37, 57, 169]. Другие ученые используют подход к определению сущности экспортной стратегии, который можно назвать регулятивным. В центре их внимания находятся правила принятия управленческих решений для субъектов внешнеэкономической деятельности на пути достижения поставленных в этой области целей [55, 68]. По нашему мнению, оба определения верны, и разница между ними состоит в том, что в первом случае акцент делается на процессе разработки стратегии, в то время как во втором – на способах ее реализации.

Понятие экспортно ориентированной стратегии чаще используется для макро- и мезоуровней. Так, В. С. Осипов полагает, что «экспортно ориентированная стратегия – это экономическая политика, направленная на стимулирование производства товаров и услуг для внешних рынков. Она применяется в тех случаях, когда внутренняя экономика недостаточно велика для полного поглощения всей произведенной продукции» [87]. Такой взгляд действительно сближает понятия стратегии и политики, в то время как для определения конкретных направлений и мер по стимулированию экспортной деятельности в регионе или в отрасли, по нашему мнению, больше подходит

определение «экспортная стратегия». Коллектив авторов монографии, посвященной вопросам разработки экспортной стратегии региона, предлагает следующее определение: «стратегия – это те средства, с помощью которых регион использует свои ресурсы в международной конкуренции таким образом, чтобы обеспечить устойчивость и максимальную продуктивность фирм в течение длительного периода времени» [3].

Обзор литературных источников показал, что во многих публикациях затрагиваются особенности экспортных стратегий на различных уровнях управления [39, 61, 68, 107, 128, 155, 163, 167 и др.], однако в систематизированном виде эти особенности применительно к агроэкспорту с учетом глобальных трансформаций последних лет не получили должного отражения.

Различные стратегические аспекты экспортной деятельности рассматривают в своих работах и зарубежные исследователи. В публикациях затрагиваются вопросы стратегий диверсификации [179] и кооперации в экспортной деятельности [180], стратегических аспектов ее государственной поддержки [183, 184], маркетинговых стратегий в экспорте продукции предприятий малого и среднего бизнеса [187], конкурентных стратегий для укрепления экспортного потенциала [178, 185, 189].

Для уточнения сущности экспортной стратегии следует подробнее рассмотреть особенности данного вида планов развития. Прежде всего, стратегия развития экспортной деятельности предприятий регионального АПК рассматривается нами в данном исследовании как обобщенное понятие, включающее комплекс взаимосвязанных стратегических документов, разрабатываемых на разных уровнях управления внешнеэкономической деятельностью (макро-, мезо- и микроуровне), направленной на рост и развитие продаж сельскохозяйственного сырья и продовольственных товаров за пределы страны. Экспортная стратегия направлена на развитие и реализацию экспортного потенциала, под которым в контексте данного исследования мы понимаем совокупность ресурсов субъектов

агропромышленного комплекса, способных обеспечить производство конкурентоспособной продукции в текущей и долгосрочной перспективе как для удовлетворения внутренних потребностей страны, так и для экспорта [91, 98, 176].

Также экспортные стратегии по своему типу следует отнести к функциональным стратегиям. Несмотря на то, что понятие функциональных стратегий чаще используется на корпоративном уровне, функциональный подход к формированию стратегии экономического развития мезоуровня, в частности, региона, также является актуальным [165]. Таким образом, независимо от уровня разработки (мезо- или микро), а также их вида на мезоуровне (региональная или отраслевая), экспортная стратегия фокусируется на конкретной области деятельности субъекта планирования – функции, связанной с поставкой продукции на внешние рынки.

При этом особенностью экспортных стратегий на мезоуровне в отраслевом аспекте является их так называемое многоканальное регулирование. Как уже было отмечено в разделе 1.1, на федеральном уровне основополагающими являются четыре документа [32, 74, 82, 151], определяющие стратегическое развитие агроэкспорта. Следствием этого является наличие также большого количества стратегических, проектных и программных документов на мезоуровне, которые не всегда согласованы между собой. К таким документам могут относиться (в той или иной редакции их названия в разных регионах): Стратегия социально-экономического развития региона; Государственная программа «Развитие сельского хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности в регионе», Региональный проект «Развитие международной кооперации и экспорта», Региональный проект «Экспорт продукции АПК». При этом полнота отражения вопросов агроэкспорта в указанных документах в разных регионах может иметь значительные различия [157], что будет более подробно рассмотрено в разделе 3.1.

Такая ситуация, а также другие особенности, отличающие стратегии агроэкспорта от прочих видов стратегий, дают основания считать целесообразным формирование на мезоуровне единого стратегического документа регионально-отраслевого характера – Стратегии развития агроэкспорта в регионе. Преимуществом предлагаемого подхода является возможность учесть выделенные нами особенности (Рисунок 1.1) при разработке стратегии, упростить горизонтальное согласование с другими нормативно-правовыми документами мезоуровня, обеспечить более тесную взаимосвязь экспортных стратегий субъектов АПК с региональной стратегией.

Таким образом, мы считаем необходимым выделить и систематизировать особенности экспортных стратегий в АПК, отличающие их от прочих видов стратегий. Особенности стратегий агроэкспорта, представленные на Рисунке 1.1, рассмотрены нами в трех аспектах.

Первый из них отражает базисные характеристики, присущие экспортным стратегиям на любом уровне управления агропромышленным комплексом, в том числе на мезо- и микроуровнях. На рисунке он носит название «Общее».

Другие два аспекта – это проекция общих особенностей на уровень региональных стратегий и стратегий предприятий – субъектов экспортной деятельности.

Среди общих (первая группа особенностей) выделены те пять особенностей, которые отличает более высокий уровень развития рассматриваемого явления или процесса по отношению к другим видам стратегий, независимо от уровня их разработки.

1. Риск-ориентированный подход. Доминирование данного подхода в стратегическом планировании связано с тем, что экспортные стратегии характеризуются более значительной зависимостью от мало предсказуемых внешних факторов и рисков (политическая ситуация, курсы валют, санкции, международные торговые соглашения и т. д.).

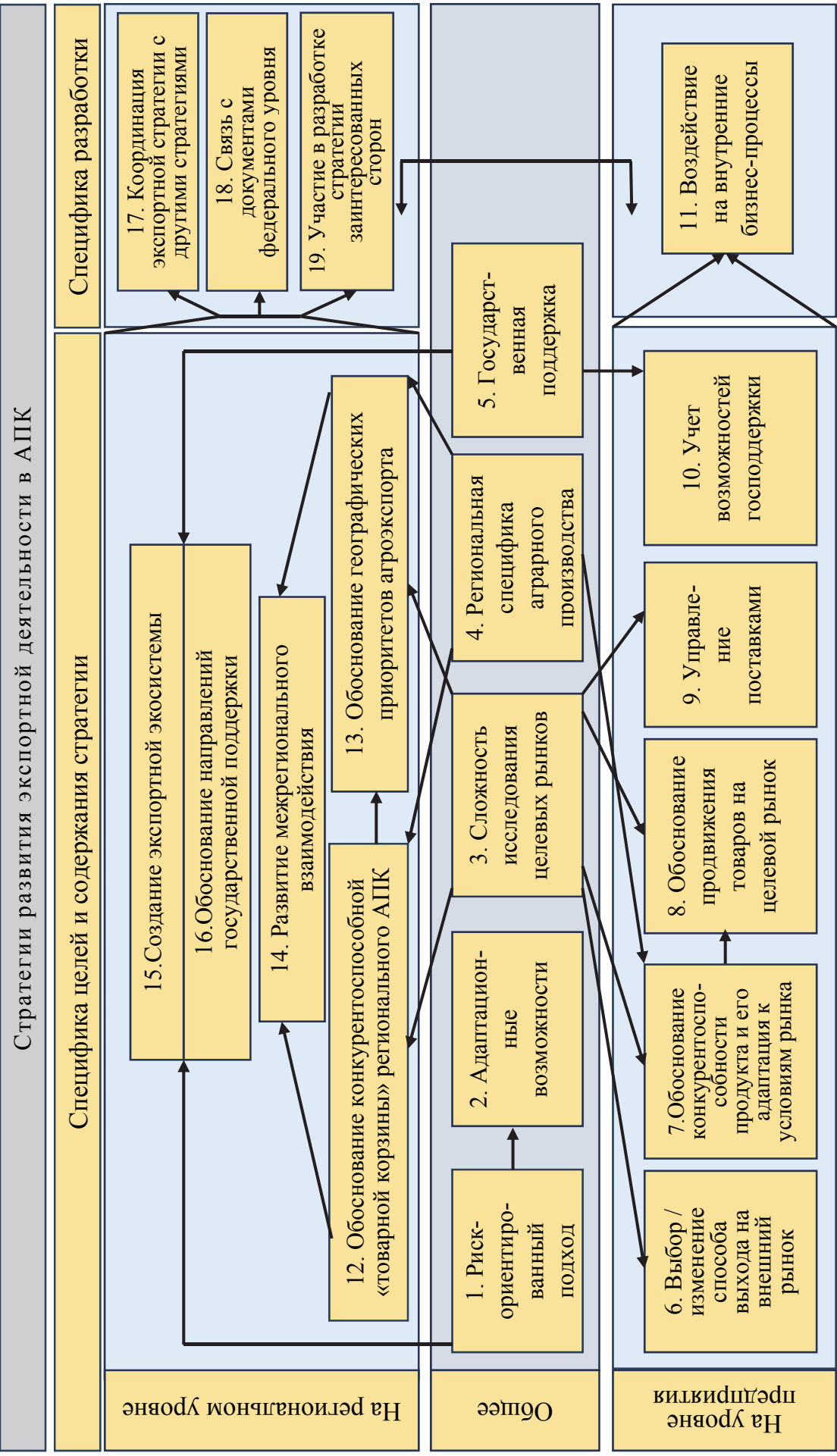


Рисунок 1.1 – Особенности экспортных стратегий в АПК

Источник: разработано автором

Это делает их менее управляемыми по сравнению со многими другими видами стратегий и требует комплекса действий по выявлению, анализу и оценке рисков, составлению сценариев, а также предотвращению негативных последствий возможных рисков событий. Данная особенность ведет также к тому, что экспортные стратегии чаще формируются на интуитивном уровне. Как отмечают Г. А. Хмелева, М. В. Курникова и Е. К. Чиркунова, «...экспортеры принимают решения о выходе на международные рынки, руководствуясь не столько объективными внутрифирменными и внешними факторами, сколько «тонкими» критериями оценки ситуации, основанными на субъективном, иногда интуитивном анализе нечеткой информации» [153].

2. Адаптационные возможности. Следствием более высоких рисков реализации стратегии является необходимость включения в стратегию механизма корректировки для ее своевременной адаптации к изменению внешних условий. Это особенно важно для региональной стратегии в связи со сложностью бюрократических процедур в процессе корректировки. Специалисты отмечают, что способность субъекта конкурировать на международном рынке определяется не только теми ресурсами, которыми он обладает, но и способностью изменяться и адаптироваться к условиям международной среды [12].

3. Сложность исследования целевых рынков. По сравнению с маркетинговыми исследованиями внутренних рынков обоснование экспортной стратегии требует анализа не только спроса и конкурентной среды, но и нормативно-правовой базы, в том числе санитарных, экологических требований, а также культурных особенностей (предпочтения, символика и т. д.), логистических возможностей, экономических и политических рисков потенциальных стран-импортеров.

4. Региональная специфика аграрного производства. Производство сельскохозяйственной продукции находится в тесной связи с местными природными условиями, а предприятия переработки часто располагаются ближе к местам производства сырья, поэтому выбор продуктов для экспорта

часто ограничен имеющимся потенциалом. Возможности расширения экспортного потенциала в агропромышленном комплексе более узкие по сравнению с другими отраслями экономики. При этом региональная экспортная стратегия отличается от национальной экспортной стратегии фокусом на специфику региональных ресурсов и предприятий.

5. Государственная поддержка. Государственной поддержки требует как само по себе сельскохозяйственное производство, так и экспортная деятельность. Поэтому меры государственной поддержки совершенно необходимы в агроэкспорте.

Вторая группа особенностей дифференцирована по уровням разработки экспортной стратегии. Для предприятий АПК особенности экспортной стратегии выглядят следующим образом.

6. Выбор способа выхода на внешний рынок или его изменение. Специалисты выделяют несколько основных форм выхода предприятия на международный рынок: прямой экспорт, косвенный экспорт (использование услуг фирм-посредников, иностранных дистрибьюторов, локальных представителей), совместное предприятие (сотрудничество с партнером из другой страны), прямые инвестиции (создание производства в другой стране) [68]. При этом экспорт считается наиболее простой и распространенной формой для предприятий аграрной сферы, использование других форм требует определенного опыта внешнеэкономической деятельности и свободных финансовых ресурсов.

7. Обоснование конкурентоспособности продукта и его адаптация к требованиям целевого рынка. Как известно, мировой рынок сельскохозяйственного сырья и продовольственных товаров чрезвычайно конкурентен. Для выбора продуктов (производимых или планируемых к производству и экспорту) в рамках экспортной стратегии требуется глубокое исследование целевых рынков и сопоставление этой информации с экспортным потенциалом самого предприятия, для выявления возможных конкурентных преимуществ своей продукции (по качеству, цене,

логистическим возможностям, сертификации, бренду и т. д.) и источников развития этих преимуществ. Также если речь не идет о товаре, относящемся к группе стандартизированных (зерно, сахар и т. д.), то необходимо предусмотреть направления адаптации продукта к целевым рынкам (модификация самого товара и его маркетинговых характеристик).

8. Обоснование продвижения товаров на целевой рынок. В экспортной стратегии должно быть уделено особое внимание специальным программам продвижения товаров на целевые рынки (бренд, цифровые каналы) и офлайн-инструменты (выставки, презентации).

9. Управление поставками. Этот раздел стратегии включает управление рисками (в первую очередь страхование), таможенные процедуры, выбор оптимальных транспортных маршрутов из-за высоких издержек транспортировки, налаживание сотрудничества с надежными логистическими партнерами или даже инвестиций в логистику (для крупных предприятий). Отдаленность производственных регионов от портов может увеличивать затраты на логистику, что должно быть учтено при обосновании конкурентоспособности товара.

10. Учет возможностей господдержки. В стратегии заранее должны быть рассмотрены возможности получения государственной поддержки экспортной деятельности (субсидии на сертификацию продукции, ее транспортировку, участие в выставочных мероприятиях и т.д.), что значительно повысит шансы предприятия на успешную внешнеэкономическую деятельность.

11. Воздействие на внутренние бизнес-процессы. В процессе разработки экспортной стратегии должно быть обеспечено ее влияние на различные стратегические направления работы предприятия (какие нужны изменения в качестве продукции, какими могут быть резервы снижения себестоимости для обеспечения конкурентоспособных цен и как их использовать и т. д.)

Для организации процесса управления экспортной деятельностью на региональном уровне особенности экспортной стратегии выглядят следующим образом.

12. Обоснование конкурентоспособной «товарной корзины» регионального АПК. В рамках региональной экспортной стратегии предусматривается не просто рост объемов экспорта и увеличение числа ее участников, но и механизмы формирования новой товарной массы продукции АПК на основе горизонтальной и вертикальной диверсификации. Главным экспортным трендом должно стать расширение поставок продуктов высоких переделов, формирования длинных цепочек стоимости в агропромышленном комплексе с учетом имеющихся возможностей и планов по наращиванию экспортного потенциала.

13. Обоснование географических приоритетов агроэкспорта. Определение целевых рынков географического присутствия экспортируемых продовольственных товаров, выявление перспективных рыночных ниш связано со многими факторами, в т. ч. с государственной международной политикой, географической близостью стран и наличием логистических цепочек, экспортным потенциалом регионального АПК, инфраструктурной готовностью, наличием торгово-экономических соглашений региона о международном сотрудничестве, формированием регионального бренда и т. д.

14. Развитие межрегионального взаимодействия. Региональной стратегии целесообразно концентрироваться не только на поставках продукции АПК на внешние рынки, но и развитии сотрудничества между регионами внутри страны. Наращиванию экспортного потенциала будет способствовать создание межрегиональных цепочек поставок, обмен опытом и технологиями между регионами, использование других мер кооперации и координации. Межрегиональная координация может стать инструментом снижения межрегиональной конкуренции в российском экспорте сельскохозяйственной продукции и продуктов питания для укрепления позиций в международной конкуренции.

15. Создание экспортной экосистемы. Экосистемный подход к обеспечению экспортной деятельности предполагает формирование комплекса взаимосвязанных инфраструктурных элементов (транспортно-логистическая, цифровая, инновационная, институционально-правовая, образовательно-информационная, стимулирующая составляющие), системы государственных и окологосударственных структур поддержки экспорта, целью чего является усиление влияния на возможности для организации субъектами агробизнеса конкурентоспособной экспортной деятельности [12, 41]. Особое значение этот подход имеет для малого и среднего бизнеса, отличающихся ограниченностью своих ресурсов.

16. Обоснование направлений государственной поддержки. Государственная поддержка является ключевым элементом экспортной экосистемы. Деятельность экспортеров продукции АПК связана с существенными сложностями и ограничениями, которые еще в большей степени усилились в условиях проблемной геополитической обстановки и повышения степени различных рисков. Поэтому на региональном уровне должен быть предусмотрен комплекс мер по поддержке экспортной деятельности, дополняющий систему мер федерального уровня и учитывающий местные условия ведения экспортной деятельности и потенциальные драйверы развития агроэкспорта.

17. Координация экспортной стратегии с другими стратегиями. В процессе разработки функциональные региональные стратегии должны быть согласованы как по вертикали (с федеральными той же самой функции), так и по горизонтали – с общей и другими функциональными стратегиями социально-экономического развития региона. Если экспортная стратегия не вписана в стратегические планы развития агропромышленного комплекса, территориальной транспортно-логистической инфраструктуры (в первую очередь по инвестиционной составляющей), то шансы на ее успешную реализацию уменьшаются.

18. Связь с документами федерального уровня, в т. ч. с Региональным экспортным стандартом. В процессе разработки стратегии необходимо обеспечить ее согласование с Региональным экспортным стандартом, целью которого является закрепление комплекса мер, при внедрении которых региональные власти смогут простимулировать экспортную деятельность компаний, а также сформировать эффективную инфраструктуру поддержки экспорта [101]. Одним из ключевых тезисов данного документа является необходимость разработки региональной экспортной стратегии.

19. Участие в разработке стратегии заинтересованных сторон. Участие в разработке стратегии представителей профессиональных ассоциаций, агробизнеса, специализированных поддерживающих организаций позволит шире взглянуть на рассматриваемую проблематику, придать процессу стратегического планирования необходимый креативный и обучающий характер.

Также в процессе разработки стратегии на уровне предприятия должно учитываться содержание региональной экспортной стратегии.

Таким образом, учет рассмотренных особенностей стратегий агроэкспорта в современных условиях с точки зрения их содержания и формирования позволит повысить их качество, улучшить процесс разработки.

1.3 Поддержка экспорта в системе государственной аграрной политики

Государственная аграрная политика в современных условиях корректируется под влиянием сложной социально-экономической ситуации, характеризующейся ухудшением международной обстановки, расширением санкций западных государств. Внутри страны, как отмечают Л. П. Силаева и М. Л. Яшина, важным фактором стала стагнация внутреннего спроса на

продовольственные товары из-за падения реальных доходов населения [109]. В новых экономических реалиях акцент в развитии агропромышленного комплекса сделан на адаптацию к вызовам современного мира, и в первую очередь – в части дальнейшего укрепления продовольственной безопасности страны по ключевым позициям сельскохозяйственного сырья и продуктов питания, а также импортозамещения в сфере средств производства.

Немаловажное значение в системе российской аграрной политики придается вопросам развития агроэкспорта. В литературе можно встретить мнения, согласно которым в нынешних условиях цель увеличения объема агроэкспорта следует считать второстепенной по сравнению с обеспечением российского населения продовольствием [146]. Такой подход вполне обоснован по отношению к тем отраслям АПК, по продукции которых не достигнут уровень рациональных норм питания. Для тех же отраслей, где пороговые значения, обозначенные Доктриной продовольственной безопасности, значительно превышены, вопрос расширения рынков сбыта за счет экспорта является важнейшим. Например, как отмечают эксперты, «для отечественных птицефабрик экспорт является сегодня наиболее эффективным и совершенным механизмом поддержания экономической деятельности, обеспечивая комфортные цены на внутреннем рынке и давая нашим предприятиям возможность дальнейшего развития и привлечения инвестиций в секторе» [108].

В целом же следует отметить, что в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», который посвящен корректировке задач и уточнению целевых показателей во всех областях общественной жизни и сферах отечественной экономики, в подразделе «Устойчивая и динамичная экономика» в части агропромышленной сферы затронуты только два показателя: объем производства продукции агропромышленного комплекса и объем экспорта продукции агропромышленного комплекса [75]. Причем если в первом случае

предусмотрен темп роста 25 % по сравнению с уровнем 2021 года, то во втором – 50 %, т. е. в системе национальных целей развития России планируется опережающий рост поставок сельскохозяйственного сырья и продовольствия на внешний рынок по сравнению с увеличением производства этой продукции в стране. Как отмечает Н. Н. Щебарова по поводу стимулирующей роли экспорта, «внешнеторговая политика призвана стать продолжением макроэкономической политики и одновременно одним из инструментов ее реализации, способствуя решению задач по формированию конкурентоспособной экономики со структурой, соответствующей экономически развитым странам» [168].

Говоря о национальной экспортной политике в аграрной сфере экономики, А. И. Алтухов подчеркивает, что при создании государством благоприятных условий для производителей и экспортеров отечественной сельскохозяйственной и продовольственной продукции должны соблюдаться принципы и нормы международного права, политика должна быть «прозрачной», обладать динамизмом, и обязательно реализовываться с использованием эффективной системы мер государственного регулирования и поддержки внешнеторговой деятельности [5]. На важность этого условия также обращает внимание Е. Н. Трифонова, по мнению которой увеличение экспорта продовольственных товаров на данном этапе развития российского АПК «возможно только с помощью дополнительных стимулов со стороны государства, а не благодаря наличию свободной конкурентоспособной товарной массы, оставшейся после удовлетворения потребностей внутреннего рынка» [137].

Роль мер, предпринимаемых правительствами разных стран, а также специальными организациями, оказывающими содействие национальным экспортерам для повышения их конкурентоспособности на международных рынках сбыта, становится все более значимой [53, 184]. На это указывают исследователи, изучавшие опыт поддержки агроэкспорта в Канаде [161], в Республике Беларусь [5], в странах ЕАЭС [9], в США [126]. В своей работе

А. Т. Стадник, С. А. Шелковников и К. В. Чепелева подчеркивают, что «стимулирование развития экспортной деятельности достигается в США и в других странах с развитым экспортом благодаря активной, но в то же время гибкой роли государства в данном процессе и реализуется под его непосредственным контролем. Экспортная политика зарубежных стран ... совершенствуется по мере развития мирового рынка и его отдельных сегментов» [126].

В нашей стране система государственной поддержки экспорта к настоящему времени достигла определенного этапа своего развития, однако, по мнению многих ученых, она требует активного реформирования под воздействием двух главных причин. С одной стороны, происходят быстрые изменения во внешней среде, связанные с геополитической нестабильностью, нарастающим санкционным давлением, неустойчивостью конъюнктуры на мировых аграрных рынках. С другой стороны, сложившаяся система государственной поддержки характеризуется определенными недостатками, чем объясняется интерес научного сообщества к указанной теме.

Обобщение указанных недостатков, рассмотренных в публикациях, позволило выделить следующие ключевые проблемы.

1. Прежде всего, ученые отмечают отсутствие системности в формировании и реализации мер государственной поддержки экспорта в аграрной сфере экономики, зачастую их фрагментарный характер. В значительной степени это является следствием того, что экспортная политика в АПК является одновременно составной частью как национальной внешнеторговой деятельности, так общей государственной аграрной политики, поэтому некоторые цели и задачи, а, соответственно, и меры государственной поддержки могут быть противоречивыми. А. Т. Стадник, С. А. Шелковников и К. В. Чепелева на основе анализа матрицы ответственности исполнителей федерального проекта «Экспорт продукции АПК» определили, что в проекте задействовано 127 участников различных

структур и ведомств, в результате чего можно наблюдать дисбаланс ответственности за достижение конечного результата [126].

2. В настоящее время сложилась развитая система мер государственной поддержки участников внешнеэкономической деятельности, однако размеры субсидий и компенсаций не всегда достаточны для покрытия реальных затрат экспортеров на проведение необходимых операций (прежде всего, транспортные издержки, сертификация). Некоторые меры поддержки (например, компенсация части затрат на участие в международных выставках) могут быть недостаточно эффективными из-за их малой масштабности или несоответствия потребностям бизнеса. В современных условиях также требуют совершенствования программы страхования экспортных рисков, что связано с непредсказуемостью ситуации на мировом рынке, в сфере внешних ограничений и санкций.

В то же время для сельхозтоваропроизводителей существует неопределенность с сохранением отдельных мер государственной поддержки и даже возможное снижение ее объема [5], что может также отрицательно сказаться на внешнеэкономической деятельности субъектов агробизнеса, делает проблематичным обоснование и достижение стратегических целей в области экспорта.

Возможности использования мер государственной поддержки, особенно для представителей малого и среднего бизнеса, также может сокращать сложность доступа к программам из-за препятствий бюрократического характера (большое количество документов, длительные сроки рассмотрения заявок, дефицит четкой информации об условиях участия в программах).

3. Информационные кампании, посвященные возможностям государственной поддержки экспорта, получили в последнее время большое распространение, но они не всегда в должной степени эффективны. Экспортеры по-прежнему ощущают дефицит актуальной информации о зарубежных рынках, нормативах и требованиях, даже если они получают финансовую помощь. В результате, как отмечают эксперты, «...несмотря на

реализацию мероприятий и форм поддержки экспортной деятельности на федеральном уровне, среди субъектов АПК наблюдается низкая инициативность и отсутствие экономического интереса, особенно у малого и среднего бизнеса – потенциальных экспортёров» [126].

4. Существует определенное противоречие между уровнями государственной поддержки экспорта в аграрной сфере экономики. С одной стороны, как установлено в исследованиях, централизованные меры поддержки являются более эффективными, чем региональные инициативы [137]. С другой стороны, «региональная концентрация агропродовольственного экспорта отражает специфику отраслевой специализации, связанной с природно-климатическими условиями регионов, их территориальным расположением, развитием сфер переработки сельскохозяйственного сырья» [98]. Таким образом, вполне обоснованным представляется предложение Е. Н. Трифионовой, согласно которому дальнейшее совершенствование системы государственной поддержки агроэкспорта должно опираться на регионально-отраслевой подход [139], в рамках которого меры, формируемые на федеральном уровне, должны гибко адаптироваться к региональным особенностям развития агропромышленного комплекса в общем, и его экспортного потенциала в частности.

В данном контексте, по нашему мнению, выдвигаемое некоторыми специалистами предложение по поводу «необходимости сведения мер по стимулированию деятельности региональных экспортеров и поддержке предприятий, занимающихся внешнеэкономической деятельностью, в единую региональную целевую программу» [167], может быть целесообразным в том случае, если внутри подобной программы будет проведена четкая дифференциация мер, учитывающая отраслевую специфику.

5. Еще одна проблема связана с тем, обозначенная национальная цель в области внешнеторговой деятельности – реальный рост экспорта несырьевых неэнергетических товаров – не нашла однозначного воплощения в приоритетных мерах поддержки производителей продукции АПК. Прежде

всего, нет ясности даже в терминологии. Как указывают С. А. Шелковников и К. В. Чепелева, для формирования мер господдержки экспортеров и прозрачной аналитики нужна четкая классификация продукции АПК в разрезе подотраслей и уровней передела несырьевого неэнергетического экспорта [162]. Данная ситуация является одной из причин того, что до сих пор не сформирована единая стратегия по развитию глубокой переработки продукции сельского хозяйства для повышения добавленной стоимости.

Кроме того, для реализации указанной цели – роста экспорта несырьевых неэнергетических товаров – требуется поддержка исследований и разработок новых технологий производства аграрной продукции для повышения ее конкурентоспособности на международном уровне. В частности, это может касаться биопродуктов, результатов органического производства и других перспективных направлений развития.

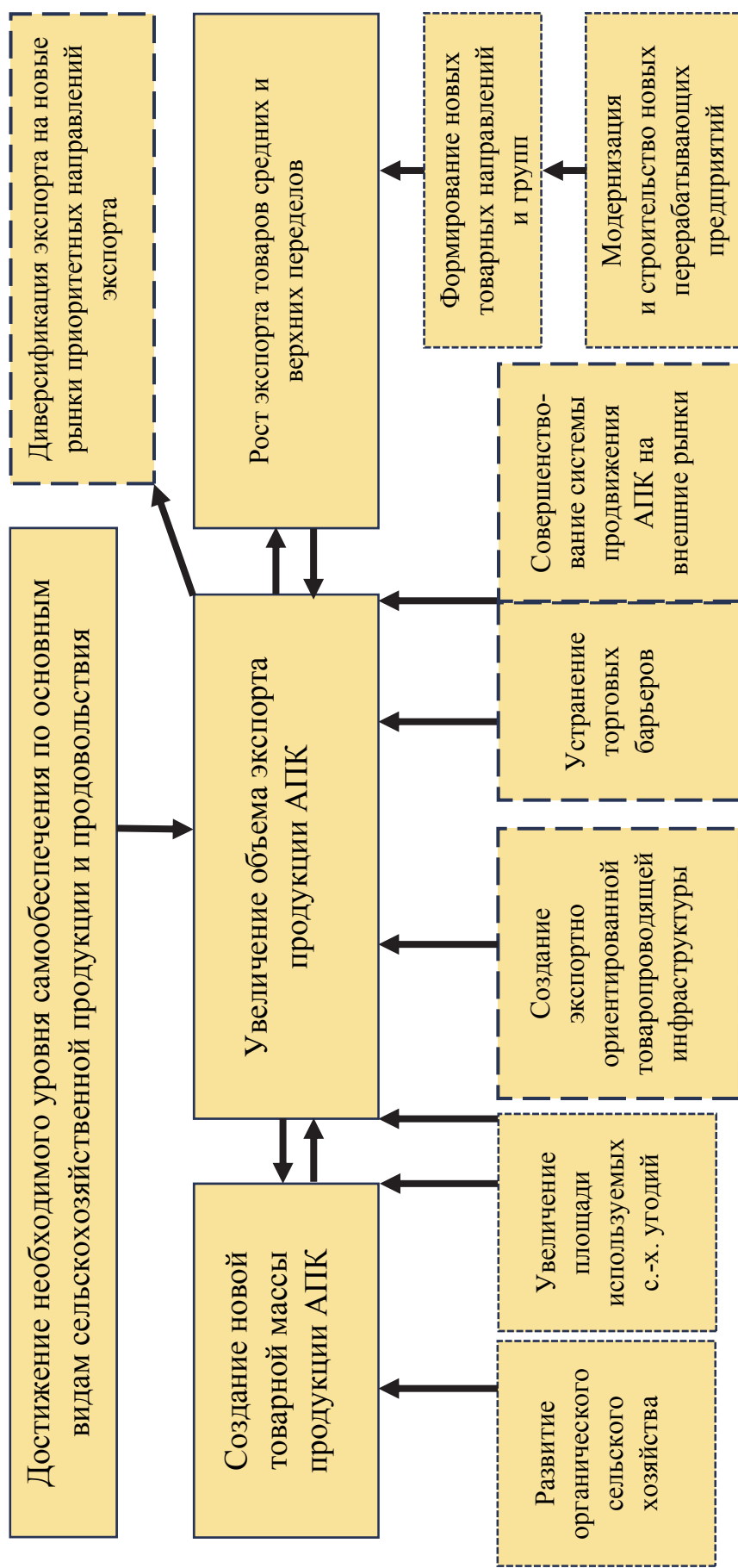
6. Одной из особенностей агропромышленного комплекса является сложная структура производства в разрезе организационно-хозяйственных форм и масштабов деятельности субъектов АПК. Сложившаяся система государственной поддержки агроэкспорта в настоящее время не обеспечивает равную доступность к существующим мерам для всех участников внешнеэкономической деятельности. Как отмечают В. А. Войтюк, Н. П. Мишуров, О. В. Кондратьева и др., «меры господдержки фокусируются на крупных аграрных предприятиях в ущерб остальным участникам – малым и средним товаропроизводителям, продукция которых часто более востребована на зарубежном рынке и которые производят более 40 % всего объема органической и халяльной продукции, при этом получают всего 10–13 % всей государственной поддержки, предусмотренной на развитие производства конкурентоспособной продукции и экспортной деятельности» [125]. Совершенствование системы государственной поддержки производителей сельскохозяйственного сырья и продуктов переработки позволит обеспечить адресность ее мер с учетом стратегических целей развития регионального АПК в целом и агроэкспорта в частности.

Таким образом, для дальнейшего развития системы государственной поддержки экспортной деятельности в АПК (в том числе и на региональном уровне) необходимо, прежде всего, детализировать стратегические цели развития агроэкспорта на современном этапе, уточнить перспективы направлений их реализации, а затем рассмотреть возможности совершенствования мер государственной поддержки, которые могут способствовать достижению обозначенных целей.

Наиболее полно цели, задачи и характеристики результатов развития агроэкспорта были изложены в федеральном проекте «Экспорт продукции АПК» [151], который в настоящее время находится на этапе переработки для его продления и включения в обновленный национальный проект «Международная кооперация и экспорт», который взамен действующего планируется запустить с 2025 года.

На начало 2025 года актуальные цели развития агроэкспорта в системе государственной аграрной политики были обозначены в Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия [74], а также в Стратегии развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года [82]. На Рисунке 1.2 приведены результаты обобщения и систематизации этих целей.

Изучение целевого комплекса, представленного на Рисунке 1.2, позволяет проанализировать структуру целей, среди которых мы считаем целесообразным выделить четыре группы.



- цели общего характера
- - - цели поддерживающего характера
- цели отраслевого развития

Рисунок 1.2 – Система целей развития экспорта продукции агропромышленного комплекса РФ

Источник: разработано автором на основе [74, 82]

1. Общие цели, связанные с увеличением объемов экспорта при условии достижения необходимого уровня самообеспечения по основным видам сельскохозяйственной продукции и продовольствия.

Реализация этих целей планируется на основе создания новой товарной массы продукции АПК, в том числе роста экспорта несырьевых неэнергетических товаров (для АПК – это товары более высоких переделов).

По нашему мнению, данную цель можно было бы дополнить задачей, связанной с увеличением числа экспортеров с помощью проведения информационных кампаний, посвященных возможностям государственной поддержки экспорта, других мероприятий по стимулированию активности потенциальных экспортеров, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса.

Кроме того, общие цели нуждаются в реструктуризации по продуктовому признаку с выделением стратегических направлений диверсификации экспортных товаров.

Предусматривается, что в новой версии федерального проекта «Экспорт продукции АПК» будут определены приоритетные продуктовые линейки.

2. Цели, которые можно отнести к категории поддерживающих. Они связаны с обеспечением благоприятных условий для увеличения объемов экспорта в части создания экспортно-ориентированной товаропроводящей инфраструктуры, устранения торговых барьеров, а также формирования системы продвижения АПК на внешние рынки, в том числе и на новые рынки приоритетных направлений экспорта (страны Содружества Независимых Государств, Ближнего Востока, Африки, Юго-Восточной Азии, а также Китайская Народная Республика и Республика Индия) [38].

Особое место занимают цели отраслевого развития, которые, в свою очередь, делятся на две группы.

3. В области сельскохозяйственного производства это цели, связанные с увеличением площади используемых земель сельскохозяйственного назначения, развитием органического производства, а также повышением эффективности производства как основного направления укрепления

конкурентоспособности продукции, предназначенной для поставок на внешний рынок [149]. Сюда же, по нашему мнению, могут быть отнесены и задачи, решение которых направлено на горизонтальную (продуктовую) диверсификацию.

4. В области переработки сельскохозяйственной продукции ключевой целью является модернизация и строительство новых перерабатывающих предприятий, что будет способствовать созданию новых товарных направлений и групп товаров более высоких переделов. В части разработки тех видов инновационной продукции, которые могут быть отнесены к приоритетным продуктовым линейкам, целесообразно предусмотреть поддержку задач, решение которых связано с проведением научных исследований.

Таким образом, проанализированная структура целевого комплекса государственной поддержки экспорта сельскохозяйственного сырья и продовольствия, представленная четырьмя группами, может дополняться более конкретными задачами, формирующимися как на федеральном, так и на региональном уровне, где должны найти отражение особенности регионального АПК. При этом следует учитывать, что не только сама система агропромышленного комплекса того или иного региона является очень сложным формированием, но и структура региональной внешней торговли продовольственными товарами и сельскохозяйственным сырьем может быть представлена как единая, динамичная и довольно сложная система [5]. Сопоставление данной системы с представленной на Рисунке 1.2 структурой целевого комплекса позволило нам, используя структурно-продуктовый подход, провести реструктуризацию направлений государственной поддержки развития экспорта продукции АПК по отношению к разным группам производителей сельскохозяйственного сырья и продовольствия в зависимости от того, какую продукцию они производят и (или) поставляют на рынок (Рисунок 1.3).

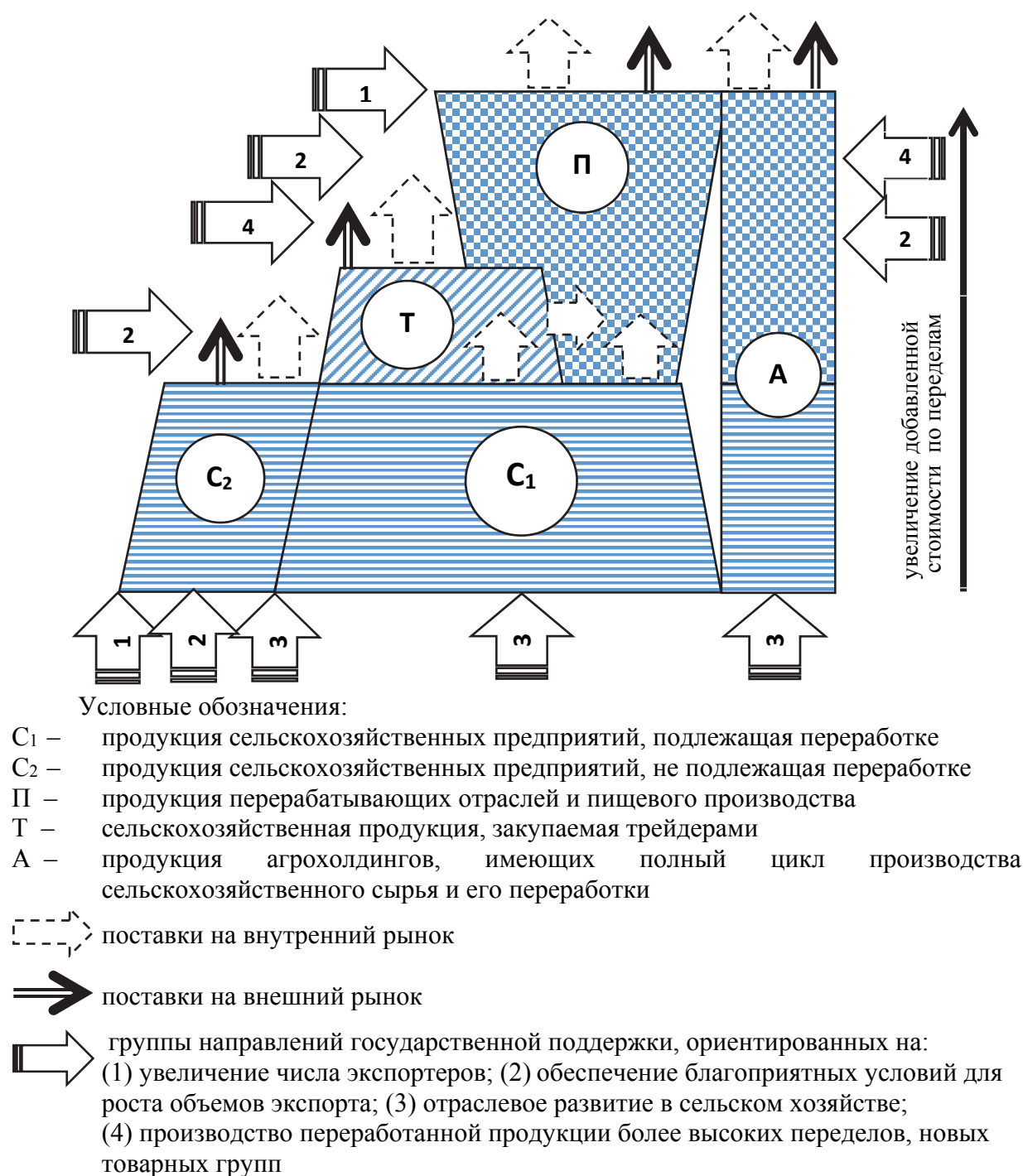


Рисунок 1.3 – Концептуальная схема стратегических направлений развития государственной поддержки в продуктовой структуре агроэкспорта

Источник: разработано автором

Анализ Рисунка 1.3 показывает, что основная масса сельхозтоваропроизводителей (категория C₁ на Рисунке 1.3) изолирована от ведения экспортной деятельности в силу того, что производимая ими

продукция относится к типу commodities (стандартизированные массовые товары) и подлежит дальнейшей переработке – например, зерно различных культур. При этом объем производства даже крупных сельскохозяйственных предприятий недостаточен для формирования товарных партий, необходимых для поставки на внешний рынок, поэтому функции консолидации, хранения, транспортировки сельскохозяйственной продукции, а затем оформления сделок и организации продажи этой продукции зарубежным партнерам берут на себя аготрейдеры или торговые дома (категория Т на Рисунке 1.3), которые и являются фактически ее экспортерами.

Таким образом, меры по поддержке роста объемов экспорта в рамках предприятий, производящих продукцию категории C_1 , могут быть направлены на отраслевое развитие в части повышения эффективности производства для укрепления конкурентоспособности продукции, предназначенной для поставок на внешний рынок.

Другая, значительно более малочисленная группа сельхозтоваропроизводителей (категория C_2 на Рисунке 1.3) производит продукцию, которая может сразу поставляться потребителям, в том числе и за рубежом (например, лекарственные травы и пряности). В данном секторе может быть поставлена и поддержана задача увеличения числа экспортеров, а также объемов экспорта (в том числе и на основе горизонтальной диверсификации – освоения производства новых, востребованных на внешнем рынке видов продукции). Однако решение этой задачи невозможно без многосторонней поддержки сельхозтоваропроизводителей, особенно относящихся к сектору малого и среднего бизнеса.

В производстве продукции перерабатывающей и пищевой промышленности (категория П на Рисунке 1.3), в том числе и на мощностях, принадлежащих агрохолдингам (категория А на Рисунке 1.3), стоит другая цель – повышение экспортных возможностей на основе глубокой переработки продукции сельского хозяйства для повышения добавленной стоимости, экспорта продукции более высоких переделов. Реализация этой цели требует

больших объемов инвестиций, в том числе и с помощью государственной поддержки тех направлений, которые могут быть признаны стратегически важными для региона.

Предложенный концептуальный подход к реструктуризации системы государственной поддержки производителей сельскохозяйственного сырья и продуктов переработки регионального АПК может быть полезен для адаптации мер, формируемых на федеральном уровне, к региональным особенностям развития агропромышленного комплекса в разрезе приоритетных продуктовых линеек.

Глава 2 Анализ экспортной деятельности и ее результатов в агропромышленном комплексе

2.1 Современное состояние и тенденции развития экспорта продукции АПК России

Как уже было отмечено, в настоящее время расширение экспорта сельскохозяйственного сырья и продовольственных товаров для России является стратегическим приоритетом, который положительно влияет на социальную, экономическую и геополитическую сферу страны.

С экономической точки зрения, рост объемов производства продукции АПК, ориентированных на продажу за рубеж, повышает доходы сельхозтоваропроизводителей и ВВП страны. Такая траектория развития способствует стимуляции деловой активности, привлечению инвестиций в аграрный сектор экономики, создавая при этом мультипликативный эффект для других отраслей. Также развитие экспорта продукции АПК способствует улучшению товарной и территориальной диверсификации экономики, заменяя на внешнем рынке традиционно высокий экспорт углеводородов. Расширение экспорта на предприятиях АПК способствует инновационному развитию, что повышает интерес населения к трудоустройству в данной отрасли. Такая ситуация положительно влияет на уменьшение оттока населения из сельской местности. Также развитие экспорта продукции АПК укрепляет продовольственную безопасность России, позволяя снижать инфляционные риски, связанные с национальной валютной стабильностью страны.

В геополитическом контексте, развитие экспорта продукции агропромышленного комплекса позволяет Российской Федерации укрепить свои позиции на мировом рынке и обеспечить определенное влияние на формирование мировых цен. Наша страна является одним из крупнейших

поставщиков зерна и других сельскохозяйственных товаров, что помогает ей принимать участие в разрешении глобальных продовольственных проблем. Расширение географии агроэкспорта позволяет России заводить новые выгодные экономические и политические отношения, которые способствуют укреплению позиций на мировой арене.

Для лучшего понимания нынешней ситуации и характера динамики в российском экспорте продукции сельского хозяйства, сырья и продовольствия на Рисунке 2.1 представлены показатели его стоимости в динамике за последние 10 лет.

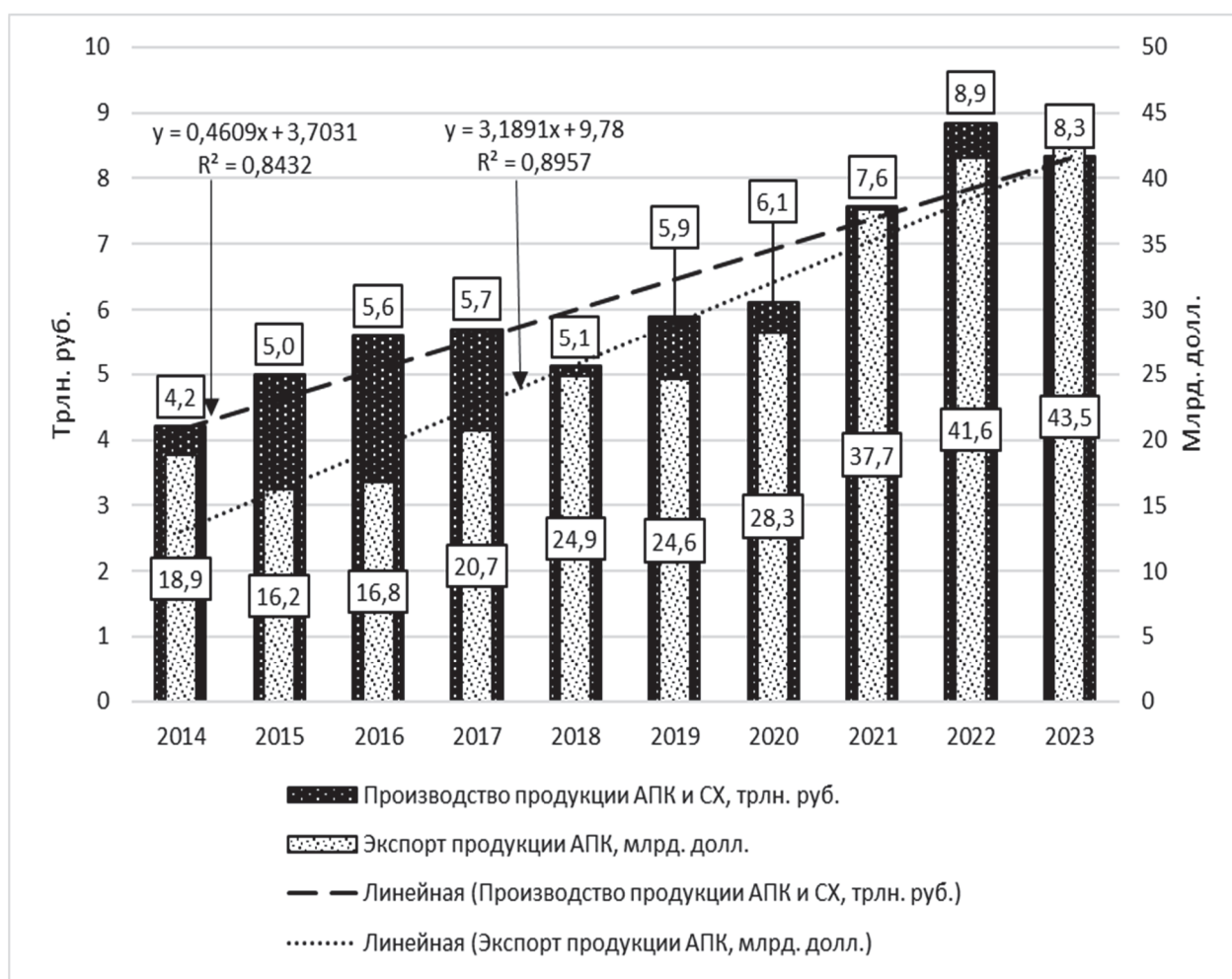


Рисунок 2.1 – Динамика экспорта продукции АПК в России

Источник: составлено автором на основе [66, 170]

Данные Рисунка 2.1 демонстрируют, что экспорт продукции агропромышленного комплекса за десять лет вырос в 2,3 раза. При этом увеличение объемов ее производства происходило более медленными

темпами, что подтверждает сложившийся опережающий рост агроэкспорта как результат успешной реализации экспортно ориентированной политики в нашей стране.

В 2023 г. стоимостной объем поставок продовольственных товаров составил 43,5 млрд долл., что вывело нашу страну в мировом рейтинге агроэкспорта на четвертое место. Это является наилучшим результатом с начала реализации политики импортозамещения в 2014 г. Два последних года характеризуются переориентацией внешней торговли в географическом аспекте; с изменением геополитической ситуации Российская Федерация взяла курс на построение более глубоких отношений со странами Азии, Ближнего Востока и Ближнего зарубежья. Однако это не сказалось на стоимости экспорта, она продолжала расти.

На Рисунке 2.2 представлена структура агроэкспорта России в 2023 г. Исходя из его данных видно, что традиционно основную долю экспорта занимают зерновые – 37 %, на втором месте по объему экспорта находится масложировая продукция. Тройку лидеров замыкает прочая продукция АПК с результатом 15 % от общего объема агроэкспорта.

Анализ структуры экспортной выручки российского агропромышленного комплекса в 2023 г. по сравнению с предыдущим годом позволил выявить ряд изменений в развитии внешнеторговой деятельности. По данным Федерального центра развития экспорта продукции АПК Минсельхоза России (Агроэкспорт), был зафиксирован существенный рост производства в зерновой отрасли, которая увеличила экспортные показатели на 21,6 % по сравнению с предыдущим годом. Это говорит о том, что сохраняется высокая конкурентоспособность российского зерна на мировом рынке и устойчивый спрос на данный товар среди зарубежных потребителей. Помимо этого, положительную динамику продемонстрировал и сегмент «прочая продукция АПК», экспортная выручка которого выросла на 6,2 %.



Рисунок 2.2 – Структура экспорта продукции АПК России по отраслям
в 2023 году, %

Источник: составлено автором на основе [1]

Это свидетельствует хотя и об относительно небольших, но позитивных сдвигах в направлении постепенной диверсификации российского аграрного экспорта и расширения номенклатуры поставляемой за рубеж продукции, что является необходимым условием для повышения устойчивости всей экспортной системы АПК.

При рассмотрении более длительного временного отрезка, охватывающего период с 2019 по 2023 г., становятся видны определенные тенденции развития экспорта продукции отдельных отраслей. В этом контексте лидирующие позиции по среднегодовым темпам роста занимает масложировая отрасль, которая продемонстрировала впечатляющее увеличение в 20,1 %. Такой успех обусловлен тем, что объемы производства и переработки масличных культур увеличились вместе с ростом спроса на растительные масла на мировом рынке, а также усилились конкурентные

позиции России с уходом главного экспортера подсолнечного масла – Украины.

Не менее значимые результаты продемонстрировала и мясо-молочная отрасль, среднегодовой темп роста которой экспорта в которой составил 19,8 %. Это свидетельствует о постепенном повышении конкурентоспособности российской мясной и молочной продукции, расширении ее присутствия на зарубежных рынках. Следует отметить, что зерновой сектор также показал устойчивый рост на протяжении всего рассматриваемого периода, увеличиваясь в среднем на 19,7 % в год. Это подтверждает его ключевую роль в структуре российского аграрного экспорта и его вклад в обеспечение продовольственной безопасности как внутри страны, так и за ее пределами [30]. Таким образом, анализ экспортной выручки российского АПК позволяет сделать вывод о положительной динамике развития комплекса в контексте реализации экспортно ориентированной политики.

Основой классификации товаров, поставляемых на внешний рынок, является Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности (ТН ВЭД). Однако в связи с тем, что в различных источниках статистических данных используются разные подходы к классификации товаров и их объединению в группы, информация об экспорте продукции АПК, полученная из разных источников, может иметь отличия. Так, согласно данным международного статистического источника Trade Map, которые представлены в Таблице 2.1, в 2023 г. традиционно лидирующее положение по экспорту приходится на продукцию растительного происхождения – 18,7 млрд долл.

Таблица 2.1 – Динамика экспорта продукции АПК из России
по основным товарным группам, млрд долл.

Товарный раздел	2019	2020	2021	2022	2023	2023 к 2019, %
Продукты животного происхождения	7	7,2	8,7	9,7	8,1	115,7
Продукты растительного происхождения	9,6	11,8	12,7	13,8	18,7	194,8
Жиры и масла	2,9	3,6	4,9	6,1	6,2	в 2,1 раза
Пищевые продукты, напитки, табак	5,8	6,3	7,5	6,8	6,6	113,8
Итого	25,3	28,9	33,8	36,4	39,6	156,5

Источник: составлено автором на основе [66]

Согласно данным Таблицы 2.2, рост экспорта продукции растительного происхождения произошел благодаря увеличению стоимости поставок за рубеж отечественных овощей (в 3,1 раза), злаков (почти в 2 раза), продуктов из муки и круп (на 84,2 %), семян, зерен и лекарственных растений (на 77,1%).

Таблица 2.2 – Динамика экспорта товарной группы «Продукты растительного происхождения» из России, млн долл.

Товарная группа	2019	2020	2021	2022	2023	2023 к 2019, в %
Живые деревья и растения	4,8	4	6,8	5,3	5,7	118,8
Овощи	472,1	547,8	704,3	785,8	1483,4	в 3,1 раза
Фрукты и орехи	171,5	208,2	273,9	311,4	135	78,7
Кофе, чай и пряности	154,5	170,2	212,5	150,4	139,6	90,4
Злаки	7345,4	8912,2	9728	10466,5	14430,1	196,5
Продукты из муки и круп	304,3	291,5	484,6	553,7	560,5	184,2
Семена, зерно, лекарственные растения	1099,7	1615,6	1229	1465,9	1947,4	177,1
Шеллак, смолы и прочие экстракты	13,9	13,4	13,4	8,7	7,8	56,1
Материалы для изготовления плетеных изделий	27,3	23	19,3	53,2	22,6	82,8
Итого	9593,5	11785,9	12671,8	13800,9	18732,1	195,3

Источник: составлено автором на основе [66]

Однако, несмотря на положительную динамику экспорта продукции растительного происхождения, если рассматривать экспорт товарных позиций в структурном выражении (Рисунок 2.3), то можно заметить, что основная доля экспорта по-прежнему приходится именно на злаковые – более 76 %. Это свидетельствует о недостаточной пока товарной диверсификации в рамках данной товарной группы и отсутствии четкой тенденции в направлении изменения структуры экспорта в пользу товаров более высоких переделов.

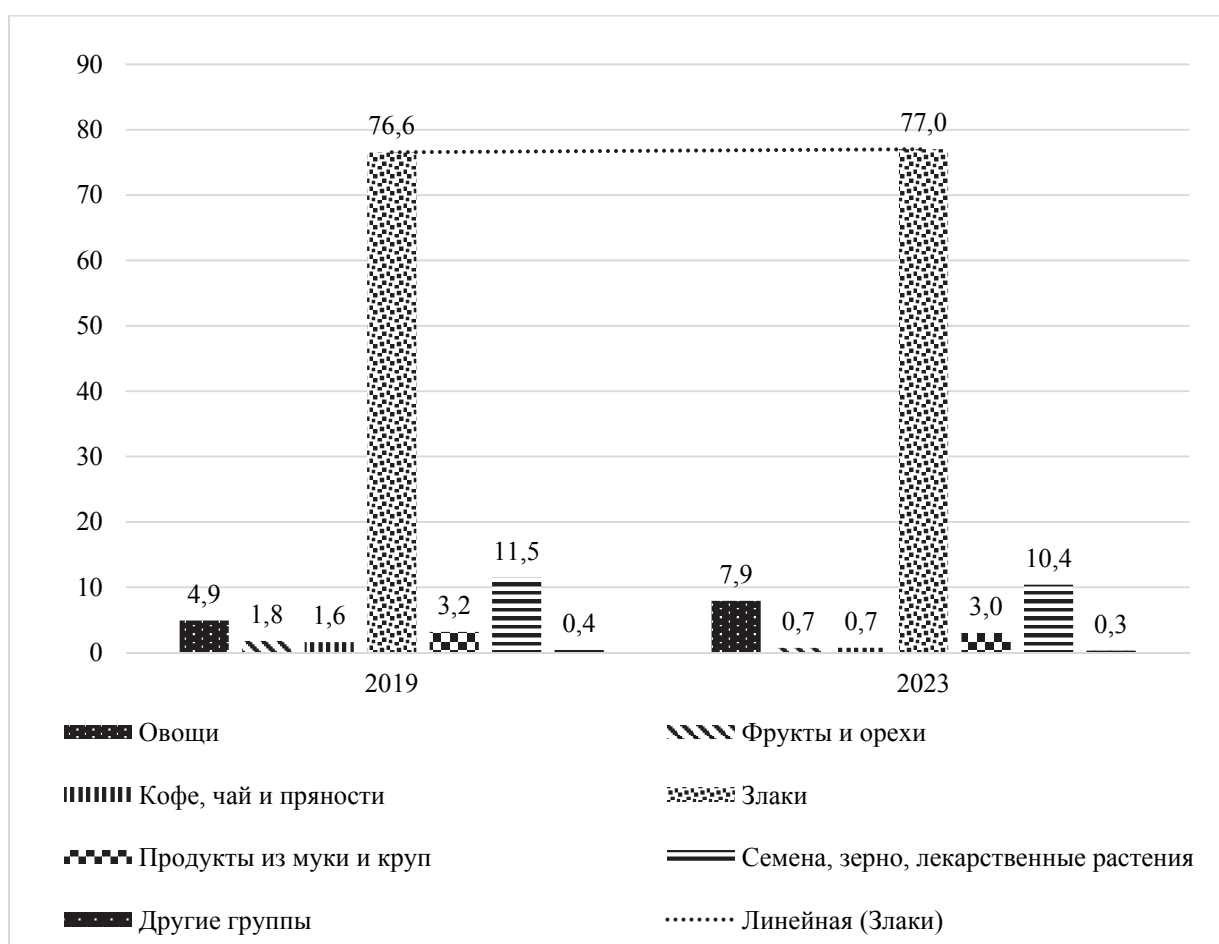


Рисунок 2.3 – Структура экспорта группы товаров «Продукты растительного происхождения» из России в 2023 году, %

Источник: составлено автором на основе [66]

Данная проблема делает аграрную экономику в большей степени зависимой от колебаний мировых цен и урожайности. Ограниченность добавленной стоимости экспортируемой продукции ведет к тому, что упускаются возможности получения дополнительных финансовых ресурсов,

развития перерабатывающих отраслей, создания новых рабочих мест. Растущая конкуренция на мировом рынке, изменение потребительских предпочтений в сторону экологически чистых и органических продуктов, а также недостаточное развитие логистики и торговые барьеры еще больше свидетельствуют о необходимости диверсификации. Решение этой проблемы позволит повысить устойчивость российского агропромышленного комплекса, увеличить экспортную выручку, расширить рынки сбыта, повысить конкурентоспособность и соответствовать современным потребительским трендам.

Как уже было отмечено, лидером по объему российского агроэкспорта традиционно является товарная группа «Злаки» (14,4 млрд. долл. в 2023 году). Почти двукратный рост ее стоимости за последние 5 лет произошел благодаря увеличению объемов экспорта по всем товарным позициям, кроме риса (Таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Стоимостные объемы российского экспорта по товарной группе «Злаки», млн долл.

Товарная позиция	2019	2020	2021	2022	2023	2023 к 2019, %
Пшеница и меслин	5983,4	7454,3	7840,5	8769,8	11786,9	197,0
Рожь	19,4	1,3	22,5	66,4	29,4	151,5
Ячмень	622,4	677	868	583	1162,9	186,8
Овес	22,6	14,5	22,9	34,8	38,7	171,2
Кукуруза	560,5	658,6	776,7	835	1200,9	в 2,1 раза
Рис	79,7	57,2	67,7	34,6	23,4	29,4
Сорго	1,5	1,9	1,7	9,5	5,9	в 3,9 раза
Гречиха и другие злаки	32,3	46,5	79,2	104,9	129,2	в 4 раза
Итого	7321,8	8911,3	9679,2	10438	14377,3	196,4

Источник: составлено автором на основе [66]

Значительный рост, помимо пшеницы и меслина, также показали ячмень (86,8%), кукуруза (110%) и овес (71,2%), что свидетельствует о горизонтальной диверсификации экспорта внутри группы зерновых. Особенно выделяется рост экспорта гречихи и других злаков, стоимость которого увеличилась в 4 раза. Сорго, несмотря на многократный рост, по-

прежнему занимает незначительную долю в общем объеме поставок зерновых на внешний рынок.

При этом увеличение стоимости экспорта происходило по отдельным товарным позициям за счет увеличения объема поставок, а по другим – вследствие роста цен. Например, за рассматриваемый период произошел рост экспорта в натуральном выражении по таким позициям как «Рожь» (в 2,5 раза), «Овес» (на 61,5 %), «Гречиха и другие злаки» (в 2,8 раза), при этом, цены экспорта за одну тонну изменились, соответственно, на 15,4, 16,8 и 44,2 %. В то же время по таким позициям, как «Пшеница», «Ячмень», «Кукуруза» и «Сорго» рост стоимостных объемов экспорта преимущественно связан с повышением цен.

Как отмечают эксперты, в 2023 г. произошла трансформация географии экспорта: основные экспортные потоки зерна были переориентированы на страны Юго-Восточной Азии и Ближнего Востока. Помимо пшеницы, Россия экспортирует полбу, горох, ячмень. Особое место в экспортном портфеле занимает соя, выращиваемая в восточных регионах страны, в частности на Дальнем Востоке. Благоприятные природно-климатические условия и отсутствие генно-модифицированных технологий позволяют производить сою с повышенным содержанием белка премиум-класса, которая пользуется высоким спросом в Китае, Южной Корее и других азиатских странах [71].

Наряду с преобладающим экспортом зерна, значительный интерес на мировом рынке вызывают продукты его переработки, в частности – пшеничная мука, экспорт которой в натуральном выражении в 2023 г. составил 1,1 млн тонн., что в 4,2 раза больше, чем в 2021 г. При этом основными импортерами данного вида продукции переработки выступают Китай, Бразилия, Аргентина, Индия [71].

В целом, Таблица 2.3 отражает успешное развитие российского экспорта зерновых, однако ее данные также свидетельствуют о необходимости дальнейшей диверсификации данной товарной позиции, ибо экспорт пшеницы и меслина по-прежнему занимают 82 % в структуре поставок всех злаков.

Наряду с впечатляющим ростом экспорта продукции растительного происхождения, согласно экспортной статистике, аналогичную положительную динамику можно наблюдать в группе «Жиры и масла». С 2019 по 2023 г. стоимость экспорта товаров, принадлежащих к данной группе, увеличилась в 2,1 раза (Рисунок 2.4), что является свидетельством укрепления экспортного потенциала этого сектора российского АПК. Такой рост, сопоставимый с успехами в зерновом сегменте, подтверждает растущую конкурентоспособность отечественной продукции на мировом рынке и эффективность усилий по развитию экспортно ориентированного производства.

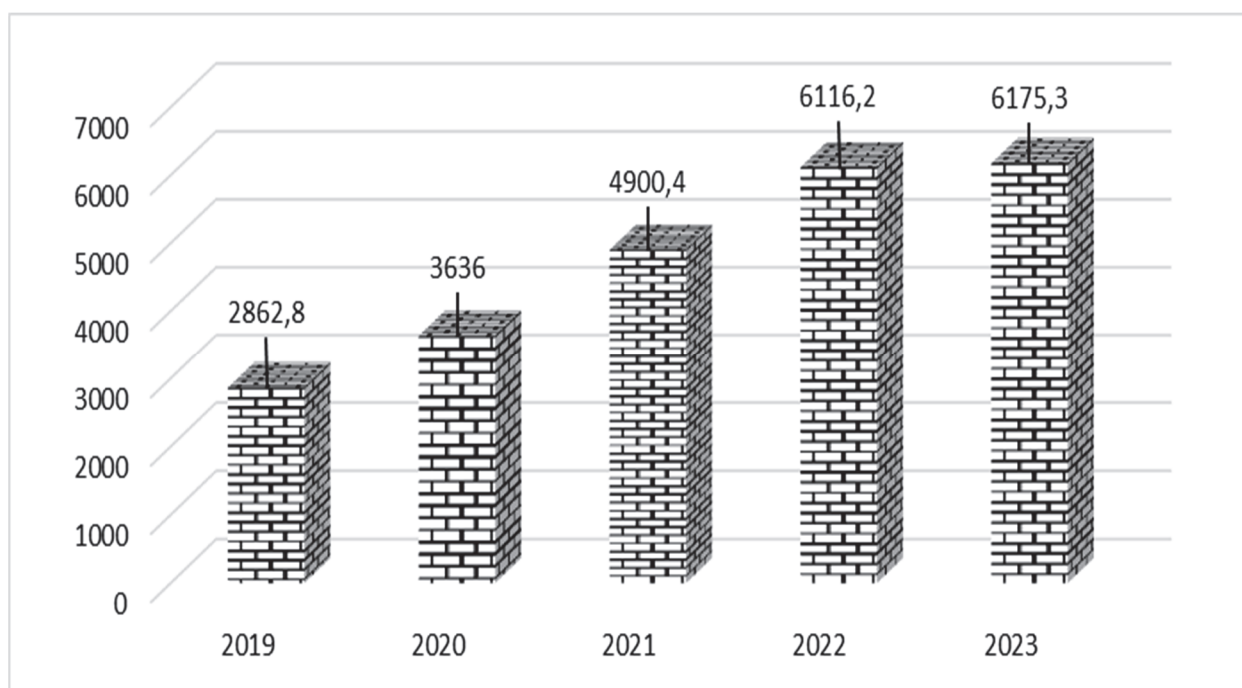


Рисунок 2.4 – Динамика российского экспорта товарной группы «Жиры и масла», млн долл.

Источник: составлено автором на основе [66]

Анализ структуры экспорта товарной позиции «Жиры и масла» показал, что, несмотря на значительное снижение экспорта некоторых позиций, таких как свиной жир (на 21,6 %, с 0,05 до 0,04 млн долл.), глицерин (на 32,5 %, с 0,08 до 0,05 млн долл.) и воски (на 74,9 %, с 0,43 до 0,11 млн долл.), по всем остальным позициям произошел рост в стоимостном выражении.

Основными драйверами роста стали экспорт подсолнечного масла, стоимость поставок которого увеличилась в 2 раза (с 1819,6 до 3635,7 млн долл.), рапсового (в 3,5 раза, с 449,4 до 1594,5 млн долл.) и соевого масла (на 77,8 %, с 271 до 481,8 млн долл.). Наибольший относительный рост продемонстрировал экспорт жиров и масел из рыбы, увеличившись в 14,6 раза (с 1,6 до 22,5 млн долл.), а также жир крупного рогатого скота, овец и коз, выросший в 9,8 раза (с 0,153 до 1,5 млн долл.).

Что касается структуры экспорта данной товарной группы, то для характеристики процессов диверсификации структура поставок товарных позиций разделена на 3 категории: третья – с долей экспорта до 5 %, вторая – с долей от 6 до 49 % и первая – с долей от 50 % и выше. Как свидетельствуют данные, приведенные на Рисунке 2.5, в третью категорию в 2023 г. с долей экспорта до 5 % вошли такие позиции, как жиры и масла из рыбы (0,4 %), жиры и масла гидрогенизированные (0,4 %), жиры и масла обработанные (1,4 %) и маргарин (4,1 %). Во вторую группу с долями от 5 до 50 % вошли соевое (7,8 %) и рапсовое масло (25,8 %). И, наконец, первая группа, от 50 до 100 %, показывает явное доминирование подсолнечного масла (58,9 %).

Такая структура экспорта, характеризующаяся высокой концентрацией на подсолнечном масле, свидетельствует о необходимости горизонтальной диверсификации в этой категории товаров агроэкспорта.

В настоящий момент ситуацию в российском агроэкспорте можно охарактеризовать следующим образом: с одной стороны, наблюдается устойчивая тенденция к увеличению как стоимостных, так и натуральных показателей экспорта продукции агропромышленного комплекса; с другой стороны, товарная диверсификация пока недостаточная, поставки сконцентрированы преимущественно на сырьевых позициях. Это указывает на ряд важных факторов.

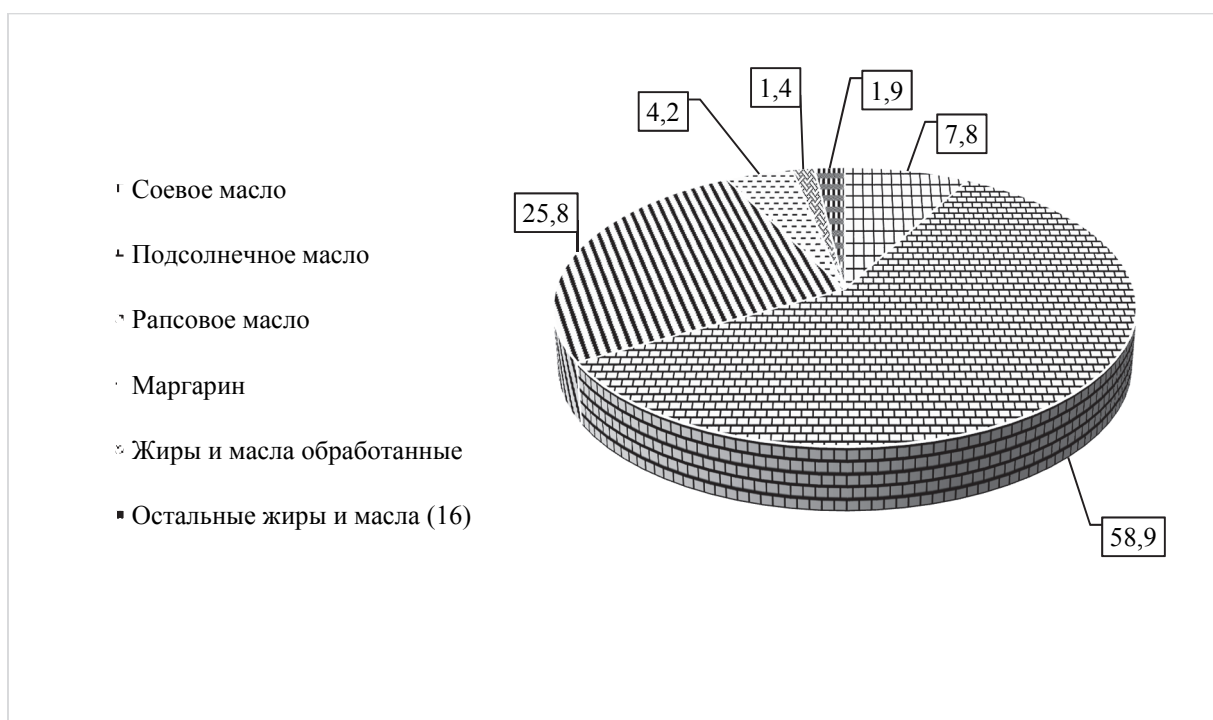


Рисунок 2.5 – Структура российского экспорта товарной группы «Жиры и масла» в 2023 г., %

Источник: составлено автором на основе [66]

Во-первых, российские производители смогли нарастить объёмы производства основных экспортных видов продукции, обеспечив стабильное предложение на мировом рынке и укрепляя его, несмотря на неблагоприятную внешнеполитическую обстановку.

Во-вторых, конкурентоспособность российской продукции, в первую очередь за счёт ценового фактора, остаётся достаточно высокой, что позволяет успешно конкурировать с другими странами-экспортерами. Например, анализ цен на товары группы «Жиры и масла» в 2023 г. показал, что экспортная цена на подсолнечное масло ниже, чем у России (1111 долл. за 1 т), была только у Аргентины (1012 долл. за 1 т), в то время как у Нидерландов она достигала 1227, а у Испании – 1691 долл. за 1 т.

В-третьих, даже при ограниченной товарной диверсификации происходит постепенное расширение рынков сбыта, осваиваются новые регионы и каналы дистрибуции. Однако сложившаяся сырьевая модель

агроэкспорта сопряжена с рисками, связанными с более высокой зависимостью от мировых цен на сырьё, климатических факторов и торговых ограничений. Как отмечают специалисты, для дальнейшего устойчивого развития российского экспорта продукции АПК необходимо не только поддерживать текущие объёмы производства, но и активно стимулировать диверсификацию товарной структуры, переходя к экспорту продукции с более высокой добавленной стоимостью, такой как переработанная пищевая продукция, органическая продукция и продукты с высокой степенью переработки. Это позволит увеличить экспортную выручку, создать новые рабочие места и повысить устойчивость российского АПК к внешним потрясениям [164].

Как уже было отмечено в разделе 1.2, одной из ключевых особенностей агроэкспорта в такой большой по площади стране как Россия, является разнообразная региональная специфика аграрного производства. В результате этого основные характеристики, а также тенденции развития экспорта продукции агропромышленного комплекса могут иметь значительные отличия от общероссийских параметров и трендов в разных регионах, что требует детального изучения ситуации в каждом регионе.

Анализ результатов развития и реализации экспортного потенциала агропромышленного комплекса Ставропольского края позволяет выявить ключевые факторы, влияющие на экспортную деятельность хозяйствующих субъектов, а также определить возможности для расширения и диверсификации экспорта региона, что и является предметом исследования следующего раздела.

2.2 Анализ процессов развития экспорта продукции АПК Ставропольского края

Ставропольский край занимает лидирующие позиции среди российских регионов по уровню развития агропромышленного комплекса, являясь территорией с ярко выраженной сельскохозяйственной специализацией. Благоприятные агроклиматические условия способствуют развитию растениеводства, в частности, выращиванию зерновых культур и подсолнечника. Ставропольский край входит в тройку лидеров по производству зерна в Российской Федерации, что подчеркивает его ключевую роль в обеспечении продовольственной безопасности страны.

Согласно данным регионального экспортного профиля, Ставропольский край занимал в 2022 г. 17-е место в рейтинге самых экспортно ориентированных регионов России [1]. В 2023 г., по данным Федерального центра развития экспорта продукции АПК Министерства сельского хозяйства РФ, Ставропольский край занял 10-е место в рейтинге по уровню развития экспортного потенциала агропромышленного комплекса. По информации министерства экономического развития Ставропольского края, основными драйверами роста в 2023 г. выступили перерабатывающая промышленность и зерновая отрасль. За последние 10 лет ситуация с агроэкспортом в Ставропольском крае изменилась в положительную сторону, в том числе благодаря четкому следованию намеченному плану развития в рамках регионального проекта «Экспорт продукции АПК» [123].

Согласно данным Таблицы 2.4, основными драйверами роста экспорта в Ставропольском крае в 2024 г. стали продукция животного происхождения и перерабатывающей промышленности, стоимостной объем экспорта которых за четыре исследуемых года вырос на 66,7 % и в 2,3 раза соответственно.

Что касается экспорта продукции растительного происхождения, то начиная с 2022 года его объемы сокращаются, что не мешает этим товарам производить значительный вклад в развитие экспорта регионального АПК.

Таблица 2.4 – Стоимостные объемы экспорта продукции АПК
Ставропольского края, млн долл.

Раздел	2021	2022	2023	2024	2024 к 2021, %
Продукция животного происхождения	147,2	196,9	176,5	245,4	166,7
Продукция растительного происхождения	187,9	252,7	211,5	198,7	105,7
Жиры и масла	78,9	51,6	32,0	64,0	81,1
Пищевые продукты, напитки, табак	51,4	53,7	64,7	118,3	В 2,3 раза
Всего	465,4	554,9	484,7	626,4	134,6

Источник: составлено автором на основе [1]

В категории «Жиры и масла» наблюдалось снижение в 2022–2023 гг. с последующим определенным восстановлением в 2024 г. В целом динамика экспорта была неравномерной, что связано с влиянием различных факторов, включая государственную политику, мировые цены, геополитическую ситуацию и климатические условия. Тем не менее представленные данные свидетельствуют об успешном развитии экспортного потенциала АПК Ставропольского края.

При этом ситуация с точки зрения диверсификации экспорта в Ставропольском крае неоднозначна. С одной стороны, в силу различных причин ассортимент экспортируемой продукции в регионе сократился по ряду позиций, что является негативным фактором, который может спровоцировать замедление процесса развития регионального экспорта. С другой стороны, сложная геополитическая ситуация в мире стала толчком для пересмотра торговых направлений экспорта сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия.

Если рассматривать структуру регионального экспорта в разрезе основных разделов (Рисунок 2.6), то можно заметить, что за исследуемый период он стал более диверсифицирован, что свидетельствует о правильности проведения выбранной политики органами государственной власти, как местными, так и России в целом.

Анализ экспорта каждого раздела, входящего в состав продукции АПК, в разрезе товарных групп и позиций позволяет уточнить ситуацию. Так, экспорт животноводческой продукции практически полностью формируется за счет товарной группы «Мясо и продукты из мяса» (более 99 %). Экспорт других товарных групп отличается не только малыми объемами, но и значительной неустойчивостью.

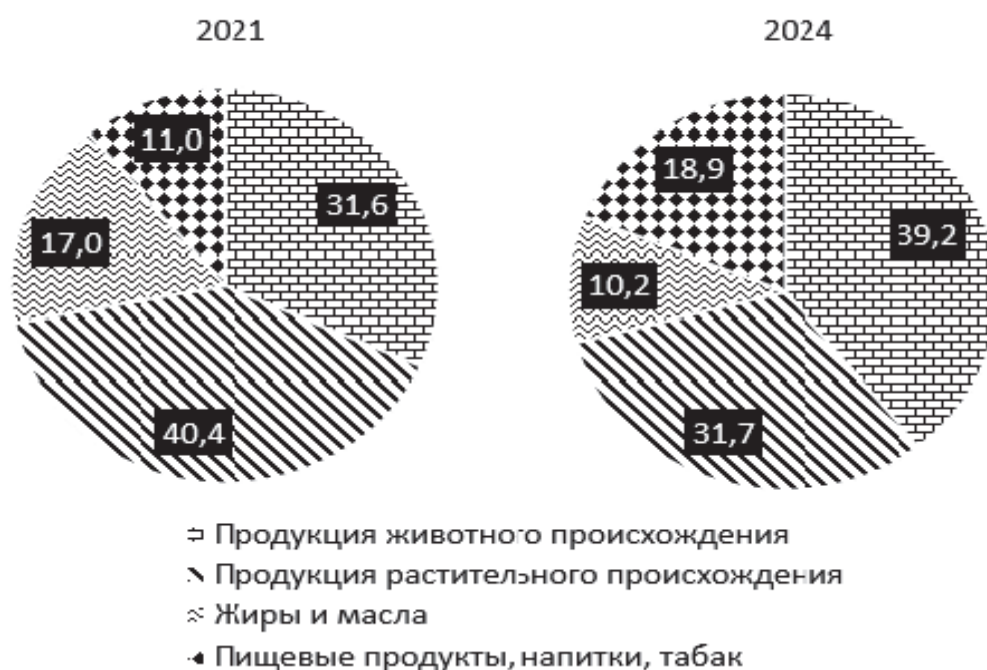


Рисунок 2.6 – Структура экспорта продукции АПК в Ставропольском крае, %

Источник: составлено автором на основе [1]

Для формализованного представления уровня товарной диверсификации данного раздела, а также других разделов, рассмотренных далее, нами использована классификация экспорта по категориям. Структура

основных товарных групп была поделена на три категории: первая – доля экспорта более 50 %, вторая – от 5 до 49 % и третья – менее 5 % (Таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Структура экспорта продукции животноводства по основным товарным группам и категориям в Ставропольском крае, %

Товарные группы	2021			2022			2023			2024		
	Категория											
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Живые животные	—	—	0,1	—	—	0,1	—	—	0,1	—	—	0
Мясо и продукты из мяса	99,5	—	—	99,6	—	—	99,6	—	—	99,8	—	
Рыба	—	—	0	—	—	0,1	—	—	0	—	—	0,1
Молоко, яйца, сыр, масло, мед	—	—	0,2	—	—	0,1	—	—	0,2	—	—	0,1
Остальные продукты животного происхождения	—	—	0,2	—	—	0,1	—	—	0,1	—	—	0

Источник: составлено автором на основе [1]

Данная группировка характеризует диверсификацию экспорта животноводческой продукции как крайне низкую, где практически все поставки на внешний рынок концентрируется на одной товарной группе, а внутри группы «Мясо и мясные продукты», в свою очередь, экспорт более чем на 99 % представлен товарной позицией «Мясо домашней птицы» (Таблица 2.6).

Это продукция вертикально интегрированного агрохолдинга ГАП «Ресурс» (статус – уверенный экспортер) – крупнейшего в России производителя мяса бройлеров, ведущего масштабную деятельность не только по экспорту мяса птицы, но и подсолнечного масла, пшеницы, пшеничной муки. В рамках данного холдинга идет процесс диверсификации и по производству мясной продукции более высоких переделов: в конце 2024 г. в г. Невинномысске начал работу комбинат глубокой переработки, специализирующийся на выпуске полуфабрикатов, которые также будут пополнять экспортный портфель.

Таблица 2.6 – Структура экспорта товарной группы «Мясо и продукты из мяса» по категориям, %

Товарная позиция	2021			2022			2023			2024		
	Категория											
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Мясо КРС мороженное	–	–	0,1	–	–	0,0	–	–	0,1	–	–	0,1
Свинина	–	–	0,0	–	–	0,1	–	–	0,1	–	–	0,0
Баранина или козлятина	–	–	0,1	–	–	0,1	–	–	0,0	–	–	0,0
Мясо птицы	99,8	–	–	99,8	–	–	99,8	–	–	99,9	–	–

Источник: составлено автором на основе [1]

Однако с точки зрения развития регионального экспорта очень узкая специализация поставок животноводческой продукции (одна товарная позиция, один экспортер) создает значительную зависимость от конъюнктуры рынка мяса птицы. Для повышения устойчивости внешнеторговой деятельности необходимо расширять ассортимент, осваивать новые рынки и развивать производство других видов животноводческой продукции с экспортным потенциалом.

Помимо товарной диверсификации на развитие экспорта животноводческой продукции так же влияет и территориальная диверсификация. Она снижает риски, связанные с зависимостью от отдельных рынков, увеличивает экспортный потенциал, открывая новые возможности для адаптации продукции и расширения ассортимента. Кроме того, диверсификация способствует обмену опытом и знаниями, а также укрепляет имидж компании на международной арене. За исследуемый период экспорт мяса птицы из Ставропольского края изменился несущественным образом. Несмотря на то, что край сократил количество торговых партнеров по мясу птицы, стоимостной объем поставок на внешний рынок увеличился из-за существенного роста продаж в мусульманские страны и Китай. В 2024 г. основными торговыми партнерами по мясу птицы для Ставропольского края

были Саудовская Аравия, Китай, Узбекистан, Сербия, ОАЭ, Азербайджан и Бахрейн. При этом следует учитывать, что сокращение числа зарубежных импортеров является негативной тенденцией, которая в дальнейшем может привести к увеличению зависимости нашей страны от отдельных сегментов мирового рынка. Поэтому регион нацелен на развитие торгово-экономических отношений со странами Африки, Азии и странами Ближнего Зарубежья. Для дальнейшего развития этих отношений в настоящий момент действуют 41 атташе по АПК в различных странах мира. Среди них такие страны, как Марокко, Пакистан, Таиланд, Вьетнам, Гана, Катар и др. [113].

Кроме мяса птицы, среди прочих товарных групп в экспорте животноводческой продукции несколько большими размерами и устойчивостью отличается товарная группа «Молоко, яйца, сыр, масло, мед». При этом совокупный экспорт этих товаров в 2024 г. снизился на 27,6 % показателя 2021 г. Это обусловлено в первую очередь ухудшением товарной диверсификации: к 2024 г. Ставропольский край полностью перестал экспортировать сгущенные молоко и сливки, пахту, йогурты, молочную сыворотку и сливочное масло. Анализируя данные Таблицы 2.7, можно заметить, что в 2021 г. ситуация с товарной диверсификацией была намного лучше – половина товарных позиций входили во вторую категорию, тогда как в 2024 г. экспорт, в основном, был сконцентрирован на позициях «Яйца птиц» и «Молоко и сливки, несгущенные».

При этом улучшилась географическая диверсификация экспорта по данным позициям: в 2024 г., помимо поставок в Южную Осетию, произошли крупные продажи яиц птиц в Казахстан и Абхазию. Сдвинулись приоритеты в отправке в позиции «Молоко и сливки, несгущенные» – в 2024 г. основными торговыми партнерами края стали Армения и Южная Осетия. Сыр и творог начали экспортироваться в Армению, Беларусь и Казахстан. Результаты исследования подтверждают актуальность и необходимость диверсификации поставок на внешний рынок продукции животного происхождения для выполнения стратегических задач в области агроэкспорта.

Таблица 2.7 – Структура экспорта товарной позиции «Молоко, яйца, сыр, масло, мед» в Ставропольском крае, %

Товарная позиция	2021			2022			2023			2024		
	Категория											
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Молоко и сливки, несгущенные	–	29,8	–	75,7	–	–	–	16,5	–	–	40,9	–
Молоко и сливки, сгущенные	–	11,5	–	–	–	0,0	–	–	2,3	–	–	0,0
Пахта, йогурт, кефир	–	–	0,5	–	–	0,0	–	–	0,5	–	–	0,0
Молочная сыворотка	–	–	0,0	–	–	0,0	–	–	1,9	–	–	0,0
Сливочное масло	–	44,3	–	–	–	2,2	–	–	0,2	–	–	0,0
Сыры и творог	–	–	4,8	–	–	0,0	–	5,6	–	–	7,3	–
Яйца птиц	–	9,1	–	–	22,1	–	72,9	–	–	51,5	–	–
Мед натуральный	–	–	0,0	–	–	0,0	–	–	0,1	–	–	0,3

Источник: составлено автором на основе [1]

Недостаточная диверсификация экспорта создает риски, связанные с зависимостью от колебаний цен на мировых рынках и изменений политической ситуации [113].

Согласно данным Таблицы 2.4, на протяжении трех лет (с 2021 по 2023 г.) лидирующее положение в экспорте продукции АПК занимали продукты растительного происхождения. Однако в 2024 г. ситуация изменилась. Стоимостной объем экспорта товаров данного раздела составил 198,7 млн долл., что лишь немногим больше показателя 2021 г.

Если анализировать структуру товаров «Продукты растительного происхождения» в разрезе товарных групп, то здесь наблюдается устойчивая ситуация высокой концентрации экспорта в части группы «Злаки» (Таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Структура экспорта товарных групп «Продукты растительного происхождения» в Ставропольском крае, %

Товарная группа	2021			2022			2023			2024		
	Категория											
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Живые деревья и растения	–	–	0,0	–	–	0,1	–	–	0,1	–	–	0,0
Овощи	–	–	0,8	–	–	0,5	–	–	1,4	–	–	2,1
Фрукты и орехи	–	–	0,0	–	–	0,1	–	–	0,1	–	–	0,1
Кофе, чай и пряности	–	–	0,6	–	–	0,2	–	–	0,0	–	–	0,2
Злаки	89,7	–	–	76,2	–	–	73,4	–	–	73,8	–	–
Продукты из муки и круп	–	7,0	–	–	19,5	–	–	18,4	–	–	14,5	–
Семена, зерно, лекарственные растения	–	–	1,9	–	–	3,4	–	6,6	–	–	9,3	–

Источник: составлено автором на основе [1]

Ко второй категории на протяжении анализируемого периода относились «Продукты из муки и круп» и «Семена, зерно, лекарственные растения», доля которых демонстрировала некоторую тенденцию к росту, особенно во второй группе.

Однако анализ структуры товарной группы «Семена, зерно, лекарственные растения», показывает, что и объем, и рост экспорта обусловлены лишь двумя позициями – семенами рапса и соевых бобов.

Что касается товарной группы «Продукты из муки и круп», доля экспорта которой в 2024 г. составила 14,5 %, то здесь наблюдается ухудшение ситуации: в 2024 г. экспорт данной товарной группы менее диверсифицирован, чем в 2021 г. (Таблица 2.9).

Основу экспорта составляет мука пшеничная или пшенично-ржаная (93,4 %), во вторую категорию вошла лишь крупа и мука грубого помола – 5,3 %.

Таблица 2.9 – Структура экспорта товарной группы «Продукты из муки и круп» в Ставропольском крае, %

Товарная позиция	2021			2022			2023			2024		
	Категория											
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Мука пшеничная или пшенично- ржаная	83,4	–	–	89,4	–		83,2	–	–	93,4	–	–
Мука из зерна прочих злаков	–	–	1,3	–	–	0,3	–	–	0,0	–	–	0,1
Крупа, мука грубого помола	–	7,7		–	5,0		–	5,0	–	–	5,4	–
Зерно злаков, обработанное др. способами	–	–	1,3	–	–	4,8	–	11,8	–	–	–	1,1
Крахмал, инулин	–	6,3	–	–	–	0,5	–	–	0,0	–	–	0,0

Источник: составлено автором на основе [1]

Повышение мирового спроса на продукцию стало стимулом для России и Ставропольского края в возобновлении и усовершенствовании мукомольных производств. Благодаря наращиванию производства и хорошему качеству отечественной муки, ставропольские производители сумели завоевать одно из лидирующих мест в российском экспорте [188].

Еще один важный аспект диверсификации регионального экспорта – это география поставок. По аналогии с распределением на категории экспортируемых товаров (первая – доля экспорта больше 50 %; вторая – от 5 до 49 % и третья – менее 5 %) была также проанализирована территориальная диверсификация экспорта Ставропольского края пшеничной и ржаной муки (Таблица 2.10).

Согласно данным Таблицы 2.10, в 2024 г. направления экспорта данной позиции расширились; Ставропольский край начал экспортировать муку в Казахстан, ОАЭ, Палестину, Таджикистан. При этом основными торговыми партнерами по-прежнему остаются Афганистан и Армения.

Таблица 2.10 – Структура территориальной диверсификации экспорта товарной позиции «Мука пшеничная или ржаная» в Ставропольском крае, %

Страна	2021			2024		
	Категория					
	1	2	3	1	2	3
Абхазия	–	–	3,0	–	–	0,7
Азербайджан	–	–	0,9	–	6,1	–
Армения	–	48,4	–	–	18,3	–
Афганистан	–	–	0,2	–	54,0	–
Беларусь	–	–	0,6	–	–	0,2
Грузия	–	25,8		–	–	3,9
Ирак	–	–	3,8	–	–	4,5
Джибути	–	–	1,4	–	–	0,0
Казахстан	–	–	0,0	–	–	0,6
Киргизия	–	–	0,3	–	–	0,1
Китай	–	–	0,2	–	–	0,7
ОАЭ	–	–	0,0	–	–	0,8
Сомали	–	–	1,7	–	–	0,0
Таджикистан	–	–	0,0	–	–	1,1
Туркмения	–	8,4	–	–	5,8	–
Турция	–	–	0,3	–	–	1,1
Узбекистан	–	–	0,1	–	–	0,9
Южная Осетия	–	–	4,9	–	–	1,2

Источник: составлено автором на основе [1]

Лидеров в разделе «Продукты растительного происхождения» в Ставропольском крае – зерно злаковых культур – также отличает значительная структурная неустойчивость. Отмечается также тенденция к увеличению концентрации экспорта за анализируемый период (Таблица 2.11), которая характеризуется доминированием товарной позиции «Пшеница и меслин», доля которой в 2024 г. достигает 94 %. Экспорт других зерновых культур, таких как ячмень, овёс и кукуруза, остаётся незначительным и подвержен колебаниям.

Анализ динамики экспорта злаков свидетельствует о разнонаправленных тенденциях. С одной стороны, за четыре анализируемых года снизился объем экспорта кукурузы (на 4,4 %) и пшеницы (на 14,9 %), с другой – наблюдается значительный рост экспорта ячменя (в 2,8 раза), овса (в 4,9 раза), гречихи (на 74 %).

Таблица 2.11 – Структура экспорта в Ставропольском крае товарной группы «Злаки», %

Товарная позиция	2021			2022			2023			2024		
	Категория											
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Пшеница и меслин	96,3	–	–	87,9	–	–	89,7	–	–	94,0	–	–
Ячмень	–	–	0,7	–	–	2,9	–	–	1,5	–	–	2,4
Овес	–	–	0,0	–	–	0,0	–	–	0,1	–	–	0,2
Кукуруза	–	–	2,9	–	7,3	–	–	8,1	–	–	–	3,1
Сорго зерновое	–	–	0,0	–	–	1,5	–	–	0,2	–	–	0,1
Гречиха, просо и семена канареечника	–	–	0,1	–	–	0,4	–	–	0,4	–	–	0,2

Источник: составлено автором на основе [1]

Согласно экспертному мнению, объемный спад экспорта основной экспортируемой культуры региона (пшеницы) связан с такими факторами, как ухудшение погодных условий, запрет на импорт зерна в Турцию, отсутствие на рынке одного из крупнейших экспортеров – компании РИФ [171], а также активным использованием такого инструмента, как экспортные пошлины [143]. По аналогичным причинам, в 2024 г. сократился экспорт кукурузы. Из-за неблагоприятных погодных условий и недостатка влаги в почве в 2024 г. урожайность кукурузы снизилась. Однако это не единственная причина ее снижения. Ситуация, которая сложилась на рынке кукурузы в настоящий момент, отчасти была вызвана ростом доли контрафактных семян. По оценкам специалистов, до 15 % рынка кукурузы занимали подделки, что приводило к тому, что аграрии покупали семена низкого качества с плохой всхожестью. Это не только привело к убыткам фермеров, но и негативно сказалось на общих показателях урожайности [40].

Несмотря на снижение объемов экспорта озимой пшеницы, она по-прежнему остается лидером в структуре экспорта зерновых в регионе, что является естественным явлением для Ставропольского края. По посевным площадям пшеницы Ставропольский край занимает 3-е место в России. Однако, по мнению специалистов-технологов, преобладание данной культуры

в структуре севооборотов отрицательно сказывается на плодородии почв, поэтому возможности поставок на экспорт других злаковых культур будут оказывать стимулирующее воздействие на совершенствование структуры посевов [13].

За исследуемый период Ставропольский край смог увеличить количество торговых партнеров, тем самым «разбавив» концентрированный экспорт пшеницы в Азербайджан (Таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Структура территориальной диверсификации экспорта позиции «Пшеница и меслин» в Ставропольском крае, %

Страна	2021			2022			2023			2024		
	Категория											
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Азербайджан	90,6	–		89,1	–	–	89,7	–	–	74,4	–	–
Алжир	–	–	0,0	–	–	0,0	–	–	0,0	–	–	4,7
Армения	–	–	1,2	–	–	0,8	–	–	0,5	–	–	0,4
Вьетнам	–	–	0,0	–	–	0,0	–	–	0,0	–	–	4,3
Грузия	–	8,2		–	5,5	–	–	8,4	–	–	10,4	–
Ирак	–	–	0,0	–	–	0,0	–	–	0,2	–	–	0,4
Тунис	–	–	0,0	–	–	0,0	–	–	0,0	–	–	4,2
Узбекистан	–	–	0,0	–	–	0,0	–	–	0,0	–	–	1,2
Казахстан	–	–	0,0	–	–	0,7	–	–	0,0	–	–	0,0
Туркмения	–	–	0,0	–	–	3,5	–	–	0,4	–	–	0,0
Киргизия	–	–	0,0	–	–	0,4	–	–	0,0	–	–	0,0
Турция	–	–	0,0	–	–	0,0	–	–	0,1	–	–	0,0
Беларусь	–	–	0,0	–	–	0,0	–	–	0,7	–	–	0,0

Источник: составлено автором на основе [1]

К 2024 г. Ставропольский край расширил поставки в Грузию, а также образовал новые торговые связи с такими странами, как Алжир, Вьетнам, Тунис, Узбекистан.

Расширение сети торговых партнеров открывает перед регионом возможности для активного развития внешнеторговых связей. Вследствие геополитических изменений Ставропольский край смог не только изменить, но и расширить географию экспорта продукции растительного происхождения в двух из трех основных товарных групп (Таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Основные импортеры ставропольской продукции
растительного происхождения

Товарная группа	Страны	
	2021	2024
Злаки	Азербайджан, Армения, Грузия	Азербайджан, Грузия, Алжир, Вьетнам, Тунис, Армения, Ирак, Узбекистан
Продукты из муки и круп	Армения, Грузия, Южная Осетия, Туркмения, Ирак	Афганистан, Армения, Азербайджан, Ирак, Грузия, Туркмения, Южная Осетия
Семена, зерно, лекарственные растения	Армения, Китай, Казахстан, Бангладеш, Польша, Германия, Беларусь, Армения	Беларусь, Грузия, Монголия, Ирак

Источник: составлено автором на основе [1]

В условиях сохраняющегося геополитического напряжения и санкций со стороны Запада необходима поддержка и географической, и товарной диверсификации как стратегическое направление развития регионального агроэкспорта. Для этого следует существенно увеличить объемы экспорта несырьевой продукции АПК в основных товарных группах, а также расширить географию поставок, прежде всего в страны Ближнего Востока и Африки [118].

Третий основной раздел в классификации продукции АПК в соответствии с ТН ВЭД – «Жиры и масла». За исследуемый период в Ставропольском крае произошли негативные изменения в динамике экспорта этой группы продуктов. За четыре года поставки жиров и масел снизились на 18,9 %. Если рассматривать динамику в разрезе товарных позиций, то можно заметить, что общий спад экспорта данной группы товаров обусловлен уменьшением отгрузок за рубеж подсолнечного масла, на которое и приходится основная доля экспорта в данной группе – 84,8 % в 2024 г.

Однако, несмотря на то, что общий экспорт жиров и масел снизился, за четыре года произошли и положительные изменения. Товарную группу можно считать более диверсифицированной, чем в 2021 г., так как концентрация на экспорте подсолнечного масла снизилась. Помимо этого, в 169 раз вырос экспорт прочих растительных жиров; также, впервые за долгое время

Ставропольский край осуществил поставки рапсового масла, что сократило отставание показателей в целом по группе из-за спада экспорта подсолнечного масла.

Что касается территориальной диверсификации, то здесь ситуация выглядит противоположным образом. За исследуемый период количество стран-партнеров значительно уменьшилось, что и привело к снижению объемов экспорта подсолнечного масла, как ключевой позиции раздела «Жиры и масла». В настоящий момент основными импортерами ставропольского подсолнечного масла являются Китай (30 %), Израиль (20,4 %), Азербайджан (13,3 %), Грузия (13,3 %) и Афганистан (6,2 %). Резкий рост экспорта товарной позиции «Масло рапсовое» обусловлен выходом с этой продукцией на рынок Китая. Аналогичная ситуация складывается с экспортом прочих растительных жиров: при значительном росте поставок единственным импортером ставропольской продукции стал Азербайджан, вместо Казахстана, который покупал данную продукцию в 2021 г.

Как известно, экспорт продукции пищевой и перерабатывающей промышленности, в отличие от экспорта сельскохозяйственного сырья, обеспечивает более высокую добавленную стоимость, что соответствует цели «Создание новой товарной массы продукции АПК, в том числе продукции с высокой добавленной стоимостью путем технологического перевооружения отрасли и иных обеспечивающих мероприятий» [82].

За четыре года Ставропольский край показал впечатляющие результаты в росте стоимостных и натуральных объемов экспорта пищевой продукции: в 2024 г. доля этой группы товаров в общем объеме экспорта регионального АПК достигла 18,9 % при росте стоимости поставок в 2,3 раза. Продукция пищевой и перерабатывающей промышленности включает широкий набор разнообразных видов продовольствия, причем по всем группам, кроме продуктов из мяса и рыбы, отмечалось увеличение стоимости поставок в 2024 г. по сравнению с 2021 г.

Структура экспорта товарных групп раздела «Пищевые продукты, напитки, табак» (Рисунок 2.7) позволяет считать данную группу товаров хорошо диверсифицированной. Такая ситуация в настоящий момент подтверждает динамичное развитие этого подкомплекса АПК в Ставропольском крае, что благоприятно сказывается на широте ассортимента поставок на мировой рынок.



Рисунок 2.7 – Структура экспорта группы товаров «Пищевые продукты, напитки, табак» в Ставропольском крае, %

Источник: составлено автором на основе [1]

Более четверти в структуре экспорта занимает группа продуктов из муки и круп. Благодаря тому, что поставки продуктов товарной группы «Хлеб, мучные кондитерские изделия» за четыре года выросли в 5,4 раза, стоимость экспорта продукции пищевой и перерабатывающей промышленности выросла в целом в 2,5 раза. Поддержание устойчивого роста экспорта хлеба и мучных кондитерских изделий является важной задачей, которая способствует дальнейшему развитию данной отрасли, являющейся визитной карточкой Ставропольского края.

Что касается территориальной диверсификации экспорта в данном отраслевом комплексе, то ее можно оценить как достаточно широкую, так как многие страны вошли во вторую категорию. В частности, в 2024 г. основными импортерами ставропольских кондитерских изделий стали такие страны, как Азербайджан (44,2 %), Грузия (38,4 %) и Казахстан (5,1 %).

Во вторую категорию с долей экспорта в 19,1 % вошла товарная позиция «Макаронные изделия», по которой на протяжении трех лет наблюдался динамичный рост. Это обусловлено несколькими ключевыми факторами, среди которых одним из основных является модернизация производственных мощностей и технологий производства. Экспорт макаронных изделий приносит Ставропольскому краю дополнительную валютную выручку, что положительно сказывается на экономическом развитии региона, укреплении его финансовой устойчивости и увеличении налоговых поступлений. Развитие экспорта макаронных изделий способствует диверсификации экспортной корзины, стимулирует производство и создание новых рабочих мест. Однако, в 2024 г. количество торговых партнеров по данной позиции стало значительно меньше, что вызвало сокращение экспорта. В настоящий момент основными импортерами ставропольских макаронных изделий являются Армения (38,2 %), Грузия (39 %) и Туркмения (9,9 %).

В 6,7 раза вырос экспорт солодового экстракта и детского питания. Такой рост обусловлен исключительно расширением географии поставок и увеличением натуральных объемов экспорта в Казахстан. В 2024 г. Ставропольский край начал экспортировать детское питание в такие страны, как Киргизия, ОАЭ и Азербайджан.

В целом, рост экспорта товарной группы «Продукты из муки, круп» обусловлен рядом факторов, в т. ч. повышением мирового спроса на продукцию из муки; модернизацией мукомольных предприятий; повышением качества ставропольской муки; расширением географии поставок.

Следует отметить, что 22,4 % от общего экспорта продукции переработки в Ставропольском крае занял экспорт какао, а именно шоколада.

Развитие предприятий кондитерской промышленности и расширение линейки производства привело к повышению качества, а также к расширению географии поставок данной продукции. Благодаря существенному увеличению экспорта шоколада в Азербайджан, Грузию и ОАЭ, Ставропольский край смог превысить отметку в 26,5 млн долл., что свидетельствует о развитии географии поставок данной продукции [117].

За четыре исследуемых года на 90,4 % вырос стоимостной объем экспорта отходов пищевой промышленности и кормов для животных. Преимущественно это связано с наращиванием продаж в определенные страны, а также расширением географии поставок данной продукции. Так, например, продукты для кормления животных в 2021 г. экспортировались только в Беларусь, Южную Осетию и Азербайджан. Однако уже в 2024 г. Ставропольский край не только существенно увеличил объем поставляемой продукции в Азербайджан, но и начал экспортировать данную продукцию в такие страны, как Абхазия, Армения, Казахстан и Киргизию.

Во всех остальных товарных позициях товарной группы «Отходы пищевой промышленности» наблюдался существенный спад экспорта. Основная причина такой ситуации – существенное сокращение географии поставок, что свидетельствует о необходимости поиска новых рынков сбыта отечественных отходов пищевой промышленности.

Благоприятным образом складывается ситуация с экспортом товарной группы, которая называется «Сахар». За исследуемый период объем экспорта увеличился в 4,1 раза, что, в основном, связано с увеличением поставок самого сахара в Азербайджан, Грузию и Афганистан. При этом стоит заметить резкое сокращение объема кондитерских изделий из сахара в 2021–2023 гг., которое напрямую связано с уменьшением количества торговых партнеров. Так, например, в 2023 г., Ставропольский край перестал экспортировать кондитерские изделия в такие страны, как Ливия, Молдова, Саудовская Аравия, Китай и Грузия. Однако в 2024 г. ситуация выправилась, экспорт

кондитерских изделий резко вырос, что связано с увеличением поставок в Грузию, Азербайджан, Иорданию, Армению и другие страны [117].

В 3,1 раза увеличился экспорт товарной группы «Разные пищевые продукты». Такой рост произошел вследствие, в первую очередь, увеличения объемов поставок товаров позиции «Экстракты, эссенции и концентраты кофе, чая». В 2021 г. экспорт данной позиции был более диверсифицирован территориально, чем в 2023 г., когда основными покупателями Ставропольской продукции стали Беларусь и Казахстан. Однако объем поставок значительно возрос.

Также на рост экспорта товарной группы «Разные пищевые продукты» повлияло увеличение экспорта готовых соусов (в 110 раз), который обусловлен расширением географии поставок, а также значительным увеличением отгрузок готовых соусов в Грузию [117].

Достаточно позитивная ситуация складывается с экспортом продуктов из мяса и рыбы. При небольшом сокращении стоимости экспорта товарная диверсификация заметно улучшилась за исследуемый период. Если в 2021 г. продажи практически полностью состояли из готовых и консервированных продуктов из мяса (99 %), то в 2024 г. значительно возрос экспорт готовых и консервированных продуктов из рыбы (достиг 5,1 % в структуре), а также колбас и других продуктов из мяса (8,1 % в структуре). Увеличение экспорта в этих группах произошло благодаря расширению географии поставок, так для консервированной рыбы открылись новые рынки сбыта в виде таких стран, как Абхазия и Армения, а для колбас и других продуктов из мяса – Гана, ОАЭ и Саудовская Аравия.

Анализ структуры экспорта группы товаров по разделу «Пищевые продукты, напитки, табак» позволил сделать вывод о существующих позитивных тенденциях. Исследование структурных изменений в разрезе отдельных товарных групп, а также в географии поставок, показало во многих случаях сходную положительную динамику, что свидетельствует о

существовании экспортно ориентированных процессов в развитии пищевой и перерабатывающей промышленности Ставропольского края [117].

Таким образом, если судить укрупненно, по основным разделам продукции АПК, то к 2024 г. экспорт Ставропольского края можно считать достаточно диверсифицированным. Однако при детальном рассмотрении каждой товарной группы в разрезе товарных позиций видно, что ситуация с товарной диверсификацией оставляет желать лучшего. Это должно послужить стимулом для развития производства и усовершенствования его технологий для того, чтобы оптимизировать издержки и улучшить качество ставропольской продукции, что напрямую влияет на конкурентоспособность отечественных товаров на мировом рынке.

Помимо этого, современная геополитическая ситуация остается сложной и требует не только укрепления отношений с дружественными странами, но и поиска новых рынков сбыта, таких как страны Африки, Азии и Ближнего Зарубежья.

Основой для решения перечисленных задач, является, как уже было отмечено в разделе 1.3, эффективная система мер государственного регулирования и поддержки экспортной деятельности предприятий АПК. Для того, чтобы оценить сложившуюся систему содействия экспортерам в контексте стратегического развития внешней торговли продовольственными товарами в Ставропольском крае, необходимо сопоставление объективной картины с мнениями специалистов.

2.3 Экспертная оценка экспортной деятельности агропромышленных предприятий региона и ее государственной поддержки

Одним из основных документов, в котором направления поддержки экспортной деятельности и совершенствования институциональной

экспортной среды систематизированы на основе обобщения лучших практик, является Региональный экспортный стандарт. Он был разработан в 2017 г. в рамках Национального проекта «Международная кооперация и экспорт». В 2019 г. в «пилотном» режиме данный документ был введен в основных экспортно ориентированных аграрных регионах, в том числе и в Ставропольском крае.

На основе предложений по доработке документа, представленных регионами, в 2020 г. проектным комитетом национального проекта «Международная кооперация и экспорт» была принята обновленная версия - Региональный экспортный стандарт 2.0 [101]. Его внедрение стало основой формирования эффективной и гибкой инфраструктуры поддержки экспорта, учитывающей специфику регионов, в том числе за счет вовлечения органов власти и представителей бизнес-сообщества в процесс развития экспортной деятельности.

В Ставропольском крае (СК) развитием региональной поддержки экспортной деятельности (в том числе экспорта продукции АПК) занимаются одновременно целый ряд государственных и некоммерческих структур: Министерство экономического развития СК, Министерство сельского хозяйства СК, представительство Российского экспортного центра, Торгово-промышленная палата СК. Мерами по поддержке экспортно ориентированных субъектов малого и среднего предпринимательства целенаправленно занимается Центр поддержки экспорта в Ставропольском крае, который является структурным подразделением некоммерческой организации «Фонд поддержки предпринимательства в Ставропольском крае» (далее – ЦПЭ МСП). Результаты работы ЦПЭ МСП в части исполнения норм Регионального экспортного стандарта представлены в Таблице 2.14.

Анализ данных Таблицы 2.14 позволяет говорить о двух разнонаправленных и в определенной мере взаимосвязанных тенденциях, проявившихся за последние четыре года: с одной стороны – снижении интереса субъектов МСП к экспортной деятельности и сокращении ее

результатов, а с другой – активизации ЦПЭ МСП в области популяризации внешнеторговых поставок и продвижения услуг Центра.

Таблица 2.14 – Динамика показателей ЦПЭ МСП по использованию инструментов Регионального экспортного стандарта 2.0

Критерий	2021	2022	2023	2024	2024 к 2021, в %
Количество субъектов МСП, которым была оказана помощь	510	443	560	576	112,9
Проведение комплексных и самостоятельных услуг ЦПЭ	1321	1233	1200	1200	90,8
Количество проведенных образовательных программ для экспортно ориентированных МСП от ЦПЭ	11	16	16	4	36,4
Количество МСП, которое приняли участие в образовательных программах от ЦПЭ	65	51	50	47	72,3
Мероприятия, посвященные популяризации образа экспортера и деятельности ЦПЭ	1	5	5	5	в 5 раз
Проведение международных бизнес-миссий	4	4	3	4	100,0
Количество субъектов МСП, которым была оказана поддержка в организации международных бизнес-миссий	17	23	14	12	70,6
Проведение реверсных бизнес-миссий	0	4	3	2	0,0
Количество субъектов МСП, которым была оказана поддержка в организации реверсных бизнес-миссий	0	23	21	20	0,0
Проведено выставочно-ярмарочных мероприятий	13	13	12	14	107,7
Количество субъектов МСП, получивших помощь от ЦПЭ при организации выставочно-ярмарочных мероприятий	42	43	42	50	119,0
Количество субъектов МСП, которым была оказана помощь в поиске иностранных партнеров за рубежом	44	27	15	16	36,4
Количество субъектов МСП, которые воспользовались услугой по экспертизе и сопровождению экспортного контракта	0	33	17	21	0,0
Количество субъектов МСП, заключивших внешнеторговые контракты с помощью ЦПЭ	77	45	61	59	76,6
Количество заключенных контрактов	106	55	93	61	57,5
Общая сумма заключенных контрактов (млн долл.)	35,3	24,6	23,9	21,6	61,2

Источник: составлено автором на основе [89]

Очевидно, что ЦПЭ МСП пытается расширить мероприятия по пропагандированию экспортной деятельности в ситуации уменьшения привлекательности и ухудшения ее условий, однако переломить негативную тенденцию пока не удается.

Такая ситуация является типичной для нашей страны, о чем свидетельствуют результаты исследований: «среди субъектов малого и среднего бизнеса АПК 59 % компаний не занимаются и не планируют заниматься экспортной деятельностью» [163].

Обсуждению результатов экспортной деятельности в регионе, выявлению проблем и путей их решений в рамках исполнения Регионального экспортного стандарта посвящена работа Экспортного совета при Министерстве экономического развития СК. Заседания совета проводятся при участии представителей государственной власти, некоммерческих организаций и бизнес-структур, обладающих опытом внешнеторговых поставок.

Обзор материалов заседаний за 2023–2024 гг. позволяет систематизировать проблемы и предлагаемые направления их решения (Рисунок 2.8).

Рассмотренные проблемы и пути их решения являются общими для экспортной деятельности, без учета отраслевой специфики (если не считать вопроса об искажении реальной ситуации экспорта зерновых, произведенных в Ставропольском крае).

Для выявления ситуации, связанной с поддержкой агроэкспорта, а также факторов, влияющих на экспортную деятельность предприятий АПК и направлений ее совершенствования, нами был проведен двухуровневый экспертный опрос специалистов в области ВЭД. При определении количества опрошенных экспертов мы руководствовались мнением ученых, согласно которому при проведении качественного опроса (в отличие от количественного) для получения тезауруса релевантных мнений при уровне доверия 90 % достаточно опросить сравнительно небольшое число экспертов,

но не менее 7–9. При этом в контексте качественного исследования авторы считают целесообразным использовать термин информант, а не респондент [22, 159].



Рисунок 2.8 – Актуальные проблемы экспортной деятельности и их направления их решения в современных условиях

Источник: составлено автором на основе [174]

В качестве экспертов уровня 1 были выбраны четыре ведущих специалиста в области ВЭД, работающие в государственных и некоммерческих структурах Ставропольского края. Их опрос проводился в форме глубинного интервью, за исключением вопроса, связанного с оценкой результатов внедрения Регионального экспортного стандарта 2.0 (Таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Оценка результатов внедрения Регионального экспортного стандарта 2.0

№ п/п	Требование	Оценка выполнения
1	Закрепление развития экспорта, в т. ч. экспорта услуг, в документах стратегического планирования субъекта РФ	5,0
2	Определение органа исполнительной власти субъекта РФ, ответственного за развитие несырьевого экспорта и экспорта услуг	5,0
3	Формирование и обучение экспортной команды субъекта РФ	4,75
4	Разработка и реализация Региональной программы развития экспорта субъекта РФ	2
5	Создание экспортного совета при высшем должностном лице субъекта РФ	5,0
6	Создание и развитие Центра поддержки экспорта	5,0
7	Обеспечение присутствия субъекта РФ на зарубежных рынках	3,25
8	Создание и развитие системы подготовки кадров сфере внешнеэкономической деятельности на базе Высших учебных заведений субъекта РФ	5,0
9	Формирование и анализ базы экспортеров и базы потенциальных экспортеров в субъекте РФ и проведение экспортного аудита	4,25
10	Организация обучения экспортно ориентированных субъектов предпринимательства основам экспортной деятельности	5,0
11	Организация комплекса мероприятий по расширению деловых связей субъектов предпринимательства, зарегистрированных в субъекте РФ, с потенциальными зарубежными контрагентами	4,5
12	Развитие экспортной деятельности через каналы электронной торговли	3,5
13	Реализация на территории субъекта РФ акселерационных программ и др. комплексных инструментов развития экспорта	3,25
14	Создание и развитие механизмов популяризации экспортной деятельности среди экономически активного населения и молодежи РФ	4
15	Создание и развитие механизмов продвижения продукции региональных компаний за рубежом	4

Источник: составлено автором

При ответе на данный вопрос эксперты уровня 1 в целом довольно высоко оценили организационную работу и деятельность в части государственной поддержки экспорта в Ставропольском крае, предусмотренные стандартом. При этом они отметили, что есть регионы (например, Республики Татарстан и Башкортостан), где данная работа ведется

более интенсивно, например, развитие механизмов продвижения продукции региональных компаний за рубежом.

Экспертами уровня 2 были выбраны предприниматели и высшее руководство предприятий, которые занимаются производством и экспортом продукции сельского хозяйства и продуктов переработки в Ставропольском крае уже более двух лет, поэтому их ответы подтверждены опытом и знаниями в этой сфере.

Всего в опросе приняли участие представители девяти компаний, четыре из которых занимаются экспортом зерна (в результатах опроса эта группа экспертов названа агротрейдерами), а остальные – экспортом собственной продукции, в первую очередь продукции перерабатывающей отрасли.

Опрос экспертов уровня 2 проводился в форме полуструктурированного интервью (Приложение 1).

Результаты ответов на вопрос о факторах, которые влияют на успех компании на внешнем рынке, представлены на Рисунке 2.9.

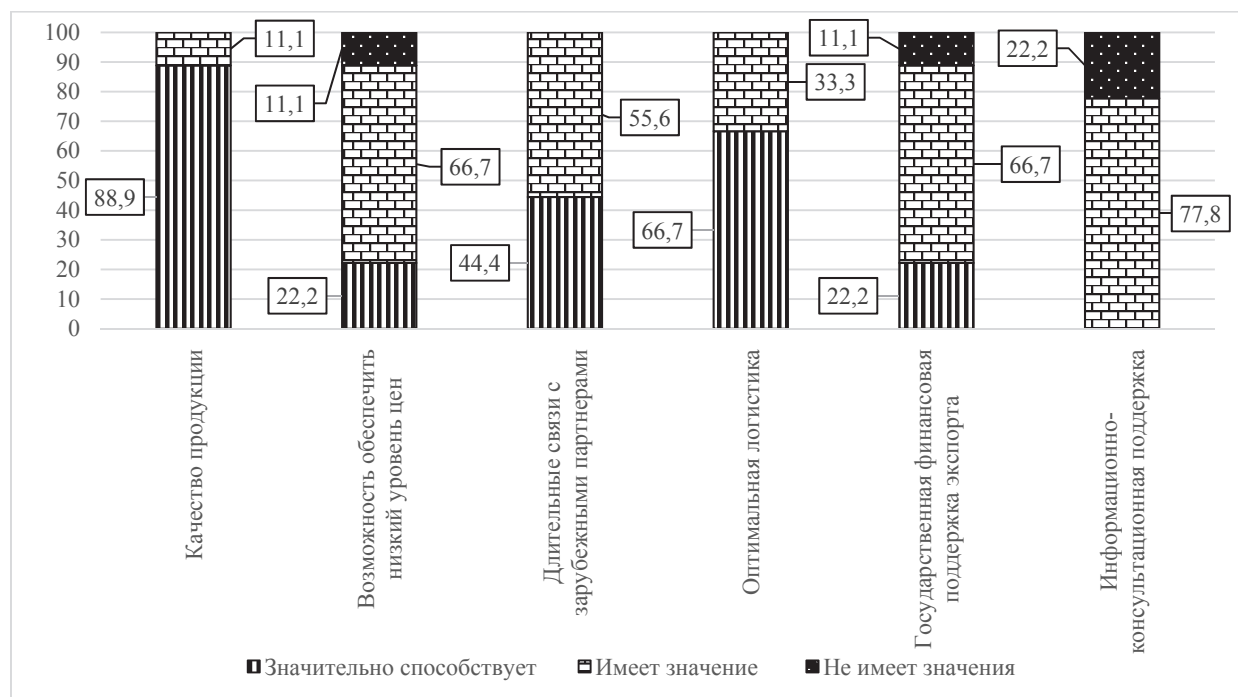


Рисунок 2.9 – Факторы, влияющие на успешность экспортной деятельности компаний, %

Источник: составлено автором

Самой важной составляющей оказалось качество продукции, так как соответствие высоким стандартам снижает торговые барьеры, обеспечивая устойчивый рост экспорта. Именно на улучшение качества направлен проект по развитию национального бренда «Сделано в России». Получение предприятиями такого сертификата повышает шансы в обеспечении конкурентоспособности на мировом рынке.

Вторым по значимости фактором оказалась оптимальная логистика, особенно для предприятий-зернотрейдеров. Учитывая, что все опрошенные предприятия по степени экспортной зрелости относятся к категории «уверенный экспортер», информантами также высоко был оценен фактор «Длительные связи с зарубежными партнерами». А вот значение информационно-консультационной и финансовой поддержки экспорта участники опроса оценили невысоко.

Уточнить ситуацию с поставками продукции АПК на внешний рынок с другой стороны позволяет вопрос о проблемах, которые сдерживают расширение экспорта (Рисунок 2.10).

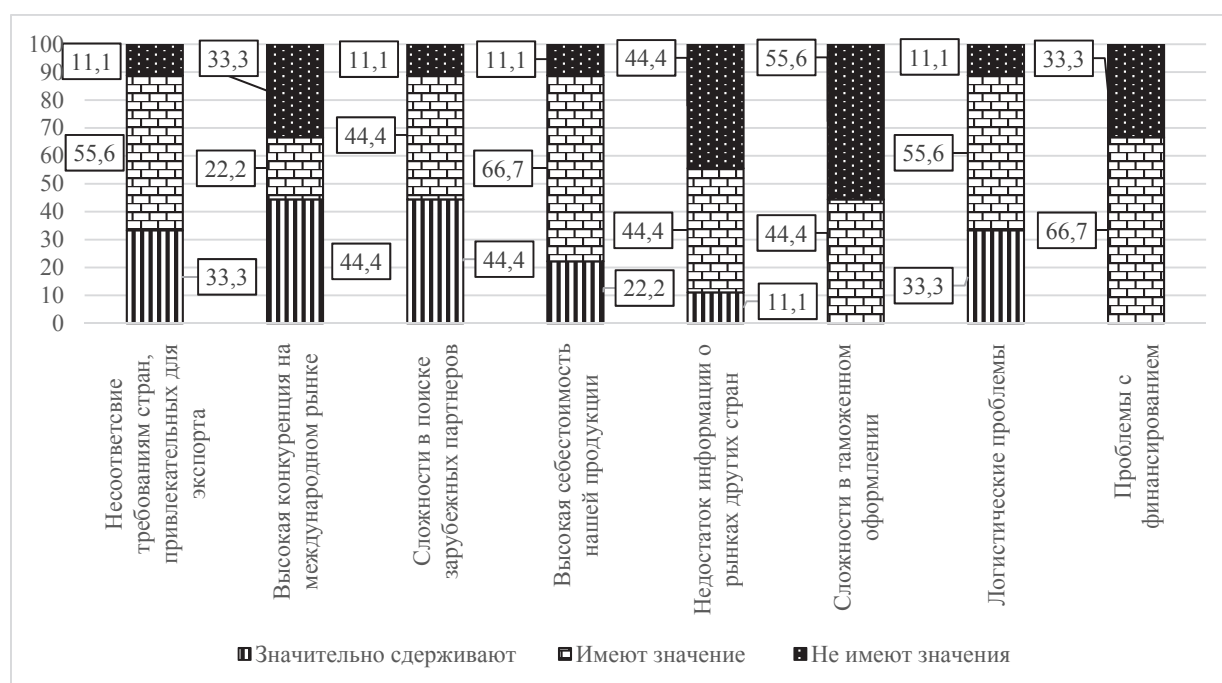


Рисунок 2.10 – Основные проблемы, которые сдерживают расширение экспорта продукции АПК, %

Источник: составлено автором

Среди этих проблем наиболее высокое сдерживающее влияние было отмечено по таким факторам, как «Несоответствие требованиям стран, привлекательных для экспорта», «Высокая себестоимость продукции» и «Логистические проблемы». В части логистических проблем, вызванных изменением политической ситуации и санкциями, один из информантов уточнил, что в наибольшей степени негативные изменения коснулись перевозки с помощью морского транспорта.

Следует отметить, что данные проблемы являются первостепенными не только для экспортеров продукции АПК. Согласно данным подобного исследования среди российских экспортеров промышленной продукции, 36 % участников опроса отметили, что важнейшим барьером для продвижения производимой продукции на внешний рынок является несоответствие ее качества экспортному спросу, 29 % указали на высокую себестоимость производства, а также транспортно-логистические препятствия [56].

Двое из участников опроса выделили также проблему в расчетах между контрагентами, вызванную западными санкциями. Это совпадает с выводами и на общероссийском уровне: по данным опроса предпринимателей, приведенных А. Шохиним, 27 % отметили, что для адаптации бизнеса к международным изменениям, компаниям необходимо развитие механизмов платежей и расчетов [25].

При ответе на вопрос: «С какими логистическими проблемами Вы сталкивались при экспорте?» – три четверти информантов отметили высокие затраты на логистику. Это одна из важнейших современных проблем, влияющая на себестоимость, конкурентоспособность и эффективность бизнеса. Рост цен на энергоносители, инфраструктурные ограничения, геополитическая нестабильность, дефицит квалифицированных кадров, сложности с таможенным оформлением, ужесточение экологических требований способствуют росту логистических издержек.

В современных условиях предприятиям сложно конкурировать на мировом аграрном рынке без активного участия государства. Ответы на

вопрос «Какие услуги, предоставляемые в рамках поддержки экспортной деятельности, Вы уже получали?», распределились следующим образом (Таблица 2.16).

Оказалось, что, по данным информантов, были востребованы информационно-образовательные и консультационные услуги, а также участие в выставочно-ярмарочных мероприятиях. Остальными услугами предприятия, которые представляли участники опроса, не пользовались.

Полученные ответы в целом соответствуют результатам других исследований, согласно которым из-за несовершенства национального механизма поддержки экспорта 74 % сельскохозяйственных предприятий не использовали существующие меры поддержки, а 7,5 % используют её для участия в выставочных мероприятиях [125].

Таблица 2.16 – Услуги, которыми пользовались предприятия для расширения своей экспортной деятельности, %

Вариант ответа	Агро-трейдеры	Поставщики собственной продукции	Общее
Информирование и консультирование по вопросам экспорта	11,1	33,3	44,4
Участие в информационно-образовательных мероприятиях	33,3	33,3	66,7
Участие в международных выставках и ярмарках	33,3	44,4	77,8
Помощь в маркетинговых исследованиях	0,0	0,0	0,0
Содействие в поиске и подборе иностранного партнера	0,0	0,0	0,0
Содействие в приведении товаров в соответствие с требованиями, необходимыми для экспорта	0,0	0,0	0,0

Источник: составлено автором

Услуги, перечисленные в Таблице 2.25, оказывает, прежде всего, Российский экспортный центр (РЭЦ). Кроме него, помощь участникам опроса

оказывало также министерство сельского хозяйства Ставропольского края (Рисунок 2.11).

Эксперты уровня 2 выделили также другие организации, которые не были представлены в предложенных вариантах ответов, а именно Торгово-промышленную палату Ставропольского края, Роспотребнадзор и представительства РФ в зарубежных странах (атташе по АПК).

Кроме того, при ответе на данный вопрос было также отмечено:

- для начинающих экспортеров удобнее обращаться за помощью в министерство сельского хозяйства СК;
- существует необходимость улучшения осведомленности начинающих агроэкспортеров о существовании РЭЦ, так как спектр их услуг намного шире, чем у любых других организаций.

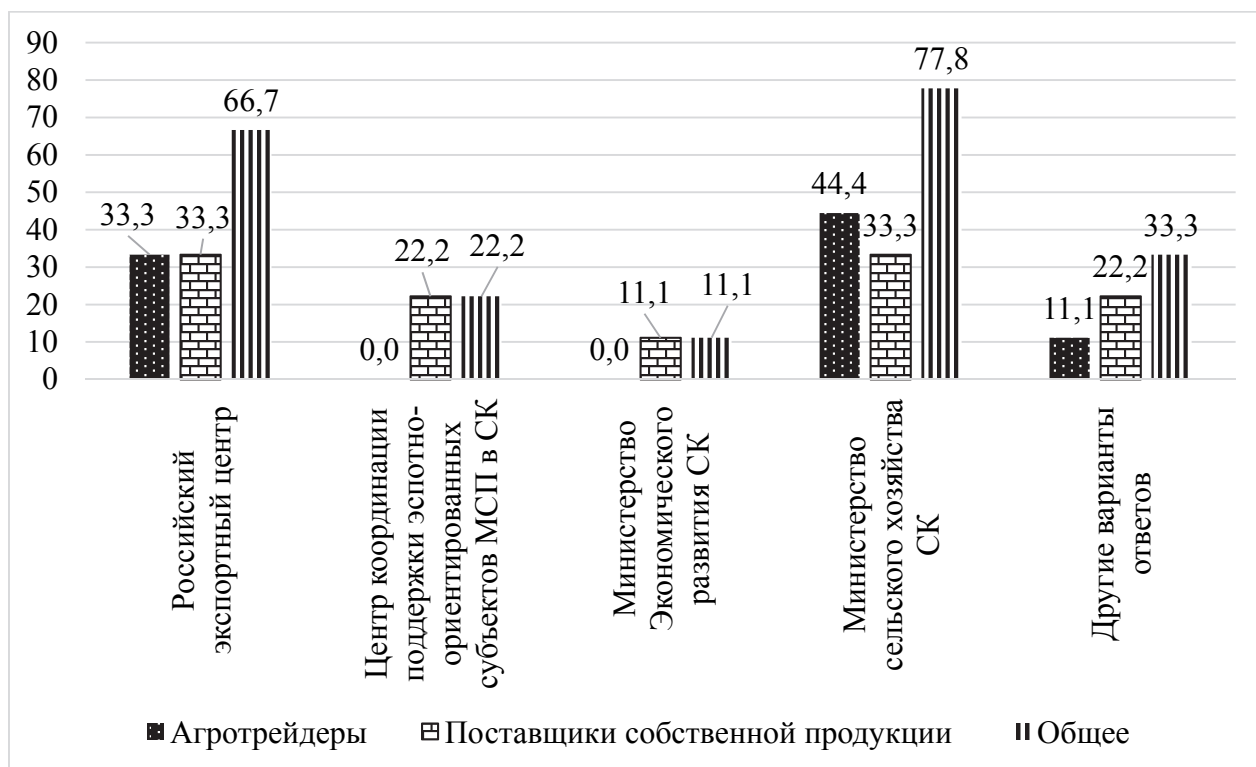


Рисунок 2.11 – Ответы на вопрос: «Какая организация больше всего помогла Вашей компании в ведении экспортной деятельности?», %

Источник: составлено автором

Ответ на вопрос, в каких услугах, предоставляемых в рамках поддержки экспорта, нуждается ваше предприятие, показал, что наиболее

востребованными являются содействие в поиске и подборе иностранного партнера, а также участие в международных выставках и ярмарках. Это вполне согласовывается с тем, что, несмотря на присущие современному этапу трудности внешнеторговой деятельности, 44 % участников опроса отметили, что планируют ее расширение и организацию поставок новой продукции на экспорт. Помощь в поиске надежного партнера нужна также потому, что 2/3 информантов указали, что сталкивались в своей деятельности с неплатежеспособностью зарубежного партнера. Кроме того, практически все информанты отметили, что нуждаются в компенсации расходов на логистику, сертификацию и т. д. Этот же вариант ответа был самым распространенным при выборе ответа на вопрос о том, какие еще предложения для решения проблем в экспортной деятельности можно сделать.

Одним из важных факторов успешного экспорта является удобное и быстрое таможенное оформление. Для 44 % опрошенных важна экспертная помощь и документарное сопровождение, при этом, по их мнению, поддержка должна быть диверсифицированной в зависимости от типа экспорта.

При ответе на вопрос о трудностях, связанных с сертификацией продукции, выяснилось, самой важной является проблема высоких затрат на сертификацию и лицензирование, и в первую очередь (что вполне объяснимо) – для экспортеров, поставляющих на внешний рынок продукцию перерабатывающих отраслей.

В трудах исследователей отмечается, что межрегиональная координация экспортной деятельности в сфере АПК очень важна для повышения эффективности и конкурентоспособности российских производителей [27, 90]. Она позволяет совместно использовать инфраструктуру, объединять ресурсы и компетенции, проводить согласованную маркетинговую политику, обмениваться опытом, снижать конкуренцию внутри страны, расширять доступ к финансам и развивать межрегиональную кооперацию.

В связи с этим важно мнение практикующих специалистов по поводу преимуществ межрегиональной координации в экспортной деятельности (Рисунок 2.12).

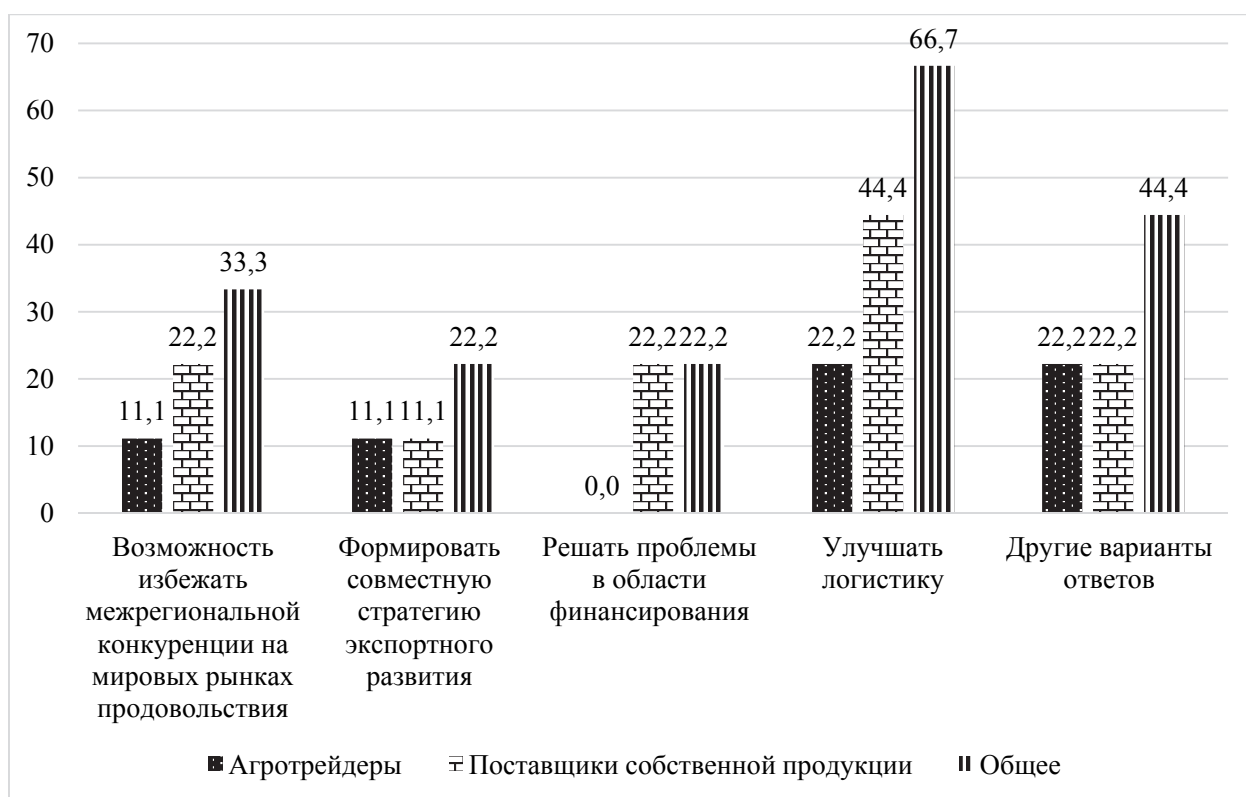


Рисунок 2.12 – Преимущества межрегиональной координации в экспортной деятельности, %

Источник: составлено автором

Из данных Рисунка 2.12 видно, что информанты выбрали примерно в равной степени все ответы, кроме совместных решений проблем с логистикой. Однако в каждой группе есть участники опроса, которые считают, что межрегиональная координация в экспортной деятельности не имеет смысла.

В научных публикациях также обсуждается мнение, согласно которому кооперация между предприятиями АПК важна для улучшения экспортной деятельности, позволяя увеличить масштабы производства, повысить эффективность, улучшить качество и расширить ассортимент продукции, снизить риски, расширить доступ к финансированию, развивать

инновационную активность, создавать представительства за рубежом [129, 161 и др.].

Информантам было предложено ответить на вопрос о возможностях кооперации между экспортерами для совершенствования внешнеэкономической деятельности.

Треть участников опроса считают, что кооперация между предприятиями невозможна, в первую очередь, из-за недоверия между участниками, на что также указали в ходе глубинного интервью все эксперты уровня: 1. Эксперты уровня 2 в своих ответах отметили дополнительно в качестве препятствия отсутствие информации о возможностях кооперации, а главное – высокую конкуренцию. Аргументы, приведенные участниками опроса, включают страх потери конкурентного преимущества, нежелание делиться прибылью, различия в стратегиях и сложности в управлении.

Однако некоторые эксперты отметили, что кооперация между предприятиями сможет помочь в усовершенствовании технологий производства, увеличении партий вывозимой продукции, а также в поиске новых торговых иностранных партнеров.

Государственные структуры могут оказать значительное влияние на развитие экспортной кооперации в АПК, формируя нормативно-правовую базу, разрабатывая программы поддержки, обеспечивая доступ к информации, упрощая административные процедуры, формируя инвестиционный климат, стимулируя межрегиональное сотрудничество и участвуя в международных программах. Эффективная государственная политика, направленная на создание благоприятных условий для сотрудничества, является ключевым фактором развития кооперации и повышения конкурентоспособности российской продукции. Это подтвердили эксперты уровня 2 в ходе опроса, отметив необходимость финансовой поддержки как стимула для развития кооперации, преодоления финансовых барьеров и привлечения инвестиций, а также помощи в создании платформ для сотрудничества между

организациями для стимулирования обмена опытом и реализации совместных проектов.

Эксперты уровня 1 также отмечают необходимость и высокую эффективность государственной поддержки экспорта с учетом значительных затрат на организацию поставок товаров на внешний рынок, а также важности нефинансовых мер, которые оплачиваются из федерального и регионального бюджетов.

При ответе на вопрос о необходимости разработки экспортной стратегии для организаций-экспортеров (в т. ч. предприятий АПК) эксперты уровня 1 были единодушны в своем мнении о необходимости такого документа, отмечая его важность для обеспечения устойчивого развития предприятия в условиях глобализации, повышения конкурентоспособности, привлечения инвестиций и снижения рисков, а также возможности учесть в своей внешнеэкономической деятельности региональные приоритеты развития. Другие суждения и рекомендации экспертов уровня 1 по вопросам стратегического развития экспортной деятельности предприятий регионального АПК будут рассмотрены в третьей главе диссертационного исследования.

Глава 3 Стратегирование как основа развития экспорта продукции в региональном АПК

3.1 Методические подходы к формированию системы стратегического планирования регионального агроэкспорта

Формирование и развитие экспортно ориентированного аграрного сектора экономики предопределяет необходимость гармонизации механизмов стратегического управления на всех его уровнях, и прежде всего – на федеральном и региональном.

В соответствии с пунктом 1.1 Регионального экспортного стандарта 2.0 (РЭС) в целях обеспечения целеполагания, прогнозирования, планирования и программирования развития экспортной деятельности в регионах РФ рекомендовано разработать экспортную стратегию (Стратегию по обеспечению благоприятных условий развития экспорта товаров, работ и услуг субъекта РФ до 2030 года) в виде отдельного документа стратегического планирования или же в рамках Стратегии социально-экономического развития субъекта РФ [101].

В Ставропольском крае РЭС в «пилотном» режиме был внедрен в 2019 г., и в связи с этим в Стратегии социально-экономического развития Ставропольского края до 2035 года (далее – Стратегия СЭР СК) выделен раздел «Экспорт» [77]. Следует отметить, что в Стратегии СЭР СК (раздел «Экспорт») нашли отражение большинство требований, предъявляемых РЭС к содержанию стратегического документа, а также рекомендуемые элементы, в частности:

- охарактеризовано текущее состояние экспорта в крае (в том числе отдельно – агроэкспорта);

- обозначены географические приоритеты и потенциально перспективные зарубежные экспортные рынки (в разрезе продуктовых групп, в том числе агроэкспорта);
- перечислены инвестиционные экспортно ориентированные проекты (однако среди них нет проектов в агропромышленном комплексе);
- дана характеристика некоторым внешним (прежде всего в части транспортной логистики) барьерам для экспортеров;
- обозначены приоритетные направления развития экспортной деятельности, в том числе: поддержка экспорта малых и средних предприятий на основе проектного подхода, при котором формируются крупные экспортные региональные и межрегиональные проекты при участии соисполнителей из сектора малого и среднего предпринимательства (МСП); формирование отраслевых экспортных центров с охватом всех субъектов СКФО; создание бренда Ставропольского края; формирование постоянно обновляемого пакета предложений для производителей края; инициирование работы по унификации национальных стандартов и взаимному снятию торговых барьеров в ключевых отраслях АПК.

В то же время в анализируемом разделе Стратегии СЭР СК не было уделено внимания перспективам роста несырьевого неэнергетического экспорта (данная цель была только упомянута и количественно обозначена без обоснования путей ее достижения), а также ресурсному обеспечению реализации экспортной стратегии.

В разделе «Экспорт» также указано, что планируется формировать подпрограммы индивидуальной поддержки крупных экспортных проектов в рамках госпрограмм края, т. е. в Стратегии СЭР СК обозначен отраслевой программный подход к развитию внешнеэкономической деятельности. В соответствии с ним вопросы развития экспорта затронуты в разделе «Основные направления экономического развития края (АПК)» Стратегии СЭР СК. Однако анализ показывает недостаточную связь между анализируемыми разделами. Среди задач и направлений развития экспортной

деятельности в разделе, посвященном развитию АПК, обозначены только «рост экспорта масличных, пряных и лекарственных культур, баранины по стандартам «Халяль», органической продукции, продуктов глубокой переработки зерна и сои, в том числе путем консолидации в крае продукции, производимой на территории СКФО», а также «формирование региональной экспортной экосистемы края для АПК». При этом в разделе «Экспорт» ничего не говорится о перспективах экспорта органической продукции и формировании региональной экспортной экосистемы края для АПК. Также, в качестве перспективного направления рынок продуктов глубокой переработки сои исключен из раздела «Экспорт» в обновленной редакции Стратегии СЭР СК, но в разделе, связанном с развитием АПК, он остался.

Есть и другие важные несоответствия в анализируемом документе. Так, в разделе, посвященном развитию АПК, запланировано увеличение объемов экспорта продукции комплекса к 2035 году в четыре раза. При этом в разделе «Сведения о целевых показателях реализации настоящей Стратегии» даже по самому оптимистическому третьему сценарию (раскрытие потенциала развития края) предполагаемый рост стоимостного объема экспорта продукции АПК в 2035 г. составляет 241 % по отношению к уровню 2017 г.

Еще один важный фактор оценки состояния стратегического планирования экспорта продукции регионального АПК – это его анализ в рамках вертикали стратегического планирования на разных уровнях публичного управления, заданной Федеральным законом «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [78]. Как было рассмотрено в разделе 1.3 данного исследования, актуальные цели развития агроэкспорта в России обозначены в Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия [74] и в Стратегии развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года [82]. Анализ содержательного соответствия системы этих целей (см. Рисунок 1.2) и Стратегии СЭР СК показывает, что в той или иной степени в

анализируемом документе отражены все цели, однако глубина их детализации в большинстве случаев недостаточна, а пути, ведущие к их достижению, не конкретизированы.

Федеральным законом «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [78] в рамках соблюдения вертикали планирования и задания вектора движения предусмотрена также взаимосвязь элементов стратегического планирования на региональном и муниципальном уровнях (вертикальная проекция).

Для исследования наличия такой взаимосвязи были отобраны восемь Стратегий социально-экономического развития тех муниципальных округов края, которые отличаются наиболее высоким уровнем развития сельскохозяйственного производства, а также перерабатывающей и пищевой промышленности. Это составляет 1/3 всех муниципальных округов Ставропольского края аграрной направленности. Результаты контент-анализа стратегических документов представлены в Таблице 3.1, где использованы следующие обозначения муниципальных округов: 1 – Благодарненский; 2 – Буденновский; 3 – Изобильненский; 4 – Кочубеевский; 5 – Красногвардейский; 6 – Новоалександровский; 7 – Новоселицкий; 8 – Петровский.

Проведенный анализ показал, что в стратегических документах муниципального уровня вопросы развития экспорта в целом, в том числе и экспорта продукции АПК, находят очень слабое отражение. В половине из рассмотренных документов данный раздел вообще отсутствует, а там, где имеется информация о текущей экспортной деятельности, она не конкретизирована (например, в Буденновском округе дан только перечень предприятий-экспортеров без указания отрасли, к которой они принадлежат, и стран-импортеров). Приоритетные для развития экспорта группы продуктов указаны только в двух документах, а в качестве целевых показателей, отражающих развитие агроэкспорта, практически везде присутствует только планируемое увеличение числа предприятий-экспортеров из числа МСП.

Только в Кочубеевском округе обозначены целевые показатели стратегии в части стоимостного объема экспорта товаров и услуг.

Таблица 3.1 – Характеристика Стратегий социально-экономического развития муниципальных/городских округов Ставропольского края в части стратегического планирования экспорта

Содержательная характеристика	Стратегия социально-экономического развития округов							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Наличие раздела, посвященного внешнеэкономической деятельности (экспорту)	–	+	+	+	–	+	–	–
Информация о текущей экспортной деятельности	–	+	–	+	–	–	–	+
Приоритетные продукты для развития экспорта	–	–	+	–	–	+	–	–
Целевые показатели, отражающие увеличение числа предприятий - экспортеров из категории МСП	–	+	–	+	+	+	–	–
Другие целевые показатели, отражающие развитие экспорта	–	–	–	+	–	–	–	–
Задачи в части создания условий для устойчивого роста экспорта, в т. ч.								
– информирование, в т. ч. субъектов МСП	–	+	+	+	–	+	–	–
– содействие развитию прямых контрактов	–	+	+	+	–	+	–	–
– работа по вовлечению в экспортную деятельность	–	+	+	+	–	+	–	–
– содействие в рекламно-организационной поддержке экспортеров	–	+	–	+	–	–	–	–
– перечень субъектов, имеющих экспортный потенциал	–	–	+	–	–	+	–	–
Упоминание инвестиционных проектов по созданию экспортно ориентированных предприятий	–	+	–	–	–	–	–	–

Источник: составлено автором на основе [2, 72, 73, 76, 83–86]

Такая ситуация вполне объяснима и связана с тем, что на муниципальном уровне отсутствуют основные рычаги воздействия на развитие экспортной деятельности и элементы системы создания

благоприятных условий для ее осуществления, а стратегическое планирование в рассматриваемой сфере носит в основном формальный характер.

Поэтому среди задач, направленных на создание условий для устойчивого роста экспорта, в документах стратегического планирования на муниципальном уровне указаны (без какой-либо конкретизации): информирование о функционировании обособленного подразделения Российского экспортного центра в г. Ставрополе и Центра координации поддержки экспортно ориентированных субъектов малого и среднего предпринимательства в Ставропольском крае; работа по вовлечению предприятий в экспортную деятельность (без конкретизации); содействие в рекламно-организационной поддержке экспортеров; содействие развитию прямых контрактов между бизнесом и импортерами.

По поводу инвестиционных проектов создания экспортно ориентированных предприятий, только в Буденновском округе упоминаются проекты строительства завода глубокой переработки тыквы и завода глубокой переработки пшеницы.

Преимуществом муниципального уровня управления является более тесный контакт с предприятиями той или иной отрасли (подотрасли), знание ситуации и возможностей этих предприятий. Поэтому на муниципальном уровне одной из реальных задач является формирование перечня субъектов с имеющимся потенциалом для развития экспортной деятельности. Однако только в стратегических документах Изобильненского и Новоалександровского округов упоминается, что такой перечень сформирован, но конкретная информация, а также стратегические направления работы с указанным перечнем не приведены.

Таким образом, проведенный анализ дает основания для вывода о том, что ни теоретически, ни на практике муниципальный уровень публичного управления не является активным участником процесса развития экспортной деятельности (в том числе и в сфере агроэкспорта), на этом уровне могут решаться только задачи тактического характера. Стратегическое управление

рассматриваемым процессом должно быть сосредоточено на региональном уровне. Такой вывод подтвердили и эксперты уровня 1, которые в процессе глубинного интервью отмечали, что основной задачей муниципалитетов в области развития агроэкспорта может быть только поддержание в актуальном состоянии перечня субъектов экспорта продукции АПК, выявление потенциальных экспортеров, укрепление взаимосвязи с региональными органами поддержки экспортной деятельности.

Одной из основных проблем стратегического управления развитием агроэкспорта на региональном уровне является горизонтальное согласование документов, относящихся согласно Федеральному закону «О стратегическом планировании в Российской Федерации» к проектным и программным документам, направленным на достижение целей и приоритетов, содержащихся в документах стратегического планирования [78].

При проведении сравнительного анализа региональных стратегических документов развития агроэкспорта (Таблица 3.2) были использованы методические подходы, примененные для исследования аналогичной системы в Красноярском крае [157].

Анализ степени соответствия документов стратегического планирования Ставропольского края в горизонтальной проекции показал, что в программных документах вопросы развития агроэкспорта вообще не рассматриваются.

Что касается проектных документов, то их структура ориентирована на соответствующие федеральные документы (федеральный проект «Экспорт продукции АПК» [151] как часть проекта «Международная кооперация и экспорт»), а также на некоторые положения Регионального экспортного стандарта 2.0 [101].

В итоге наблюдается значительная рассогласованность по ряду позиций между Стратегией социально-экономического развития Ставропольского края и региональными проектными документами, связанными с развитием агроэкспорта.

Таблица 3.2 – Характеристика содержания и взаимосвязи стратегических, проектных и программных документов
Ставропольского края (СК) в части планирования агроэкспорта

	Документ	Приоритеты/целевой комплекс в сфере АПК	Комментарии
1	Стратегия социально-экономического развития СК до 2035 года	Увеличение объема экспорта до 437 млн. долл. в 2024 г., 604,4 млн. долл. в 2035 г. (сценарий умеренного развития)	Обозначены географические приоритеты и потенциально перспективные зарубежные рынки, предусмотрены: поддержка экспорта предприятий МСП только в составе крупных экспортных проектов, создание бренда СК, формирование пакета предложений для производителей; инициирование работы по унификации национальных стандартов и взаимному снятию торговых барьеров
2	Региональный проект «Экспорт продукции АПК (СК)» до 2024 года	Увеличение объема экспорта до 437 млн. долл. в 2024 г.	Контрольные точки реализации проекта: производство зерновых и масличных культур, количество различных мероприятий (информационных, коммуникационных, поддерживающих и т.д.)
3	Региональный проект «Системные меры развития международной кооперации и экспорта СК» до 2024 года	Отраслевой подход не использован	Система мер по развитию экспорта в проекте соответствует некоторым положениям Стратегии СЭР СК (раздел «Экспорт») и требованиям РЭС; внимание уделено общим мерам поддержки (проведение международных мероприятий, формирование реестра экспортеров, организация конкурса, развитие регионального бренда, продвижение институтов поддержки)
4	Государственная программа СК «Развитие сельского хозяйства»	Вопросы экспорта продукции АПК практически не затронуты	Необходимость увеличения объемов производства экспорта ориентированной продукции АПК только один раз упомянута
5	Государственная программа СК «Развитие пищевой и перерабатывающей промышленности, потребительского рынка»	Вопросы экспорта продукции АПК не затронуты	К особенностям СК относится ведомственное разделение соподчиненности отраслей АПК между Министерством сельского хозяйства СК и Министерством экономического развития СК (производство пищевых продуктов и напитков)

Источник: составлено автором на основе [77, 79, 80, 94, 95].

Сравнение результатов, представленных в Таблице 3.2, с идентичным анализом взаимосвязи документов стратегического планирования Красноярского края, проведенным К. В. Чепелевой, Н. И. Пыжиковой и С. А. Шелковниковым, показывает, что, несмотря на значительные отличия в содержании аналогичных региональных документов (стратегии, проектов и программ), в целом также наблюдается несогласованность документов стратегического планирования в части приоритетов агроэкспорта, отсутствие его целевого видения и обоснования путей развития экспортного потенциала, формализованный подход к определению контрольных точек проектов [157].

Также следует подчеркнуть, что ни в одном из рассмотренных документов Ставропольского края не получила должного отражения стратегическая цель, заявленная в федеральном проекте «Экспорт продукции АПК»: создание новой товарной массы (в том числе с высокой добавленной стоимостью) [151], т.е. вопросы продуктовой диверсификации агроэкспорта не разработаны.

Выявленный комплекс недостатков, присущих системе стратегического планирования развития агроэкспорта на региональном уровне, является одной из причин несформированности единого вектора стратегического планирования по вертикали «мезоуровень ↔ микроуровень». Как отмечено в Стратегии социально-экономического развития Ставропольского края до 2035 года, «в настоящее время многие компании не имеют стратегических планов по продвижению выпускаемой ими продукции на экспорт» [77]. Таким образом, система стратегирования в сфере внешнеторговой деятельности предприятий АПК не выстроена, что самым негативным образом сказывается на возможностях управления развитием агроэкспорта.

Следует отметить, что данная проблема является общей для сложившейся в стране системы стратегического планирования. Как отмечают М. М. Низамутдинов и М. В. Шмакова, «с точки зрения принятия управленческих решений нормативным документам в области стратегического планирования не хватает четко прописанного механизма

согласования интересов и взаимодействия всех участников стратегирования как на уровне государственного управления, так и на уровне бизнеса» [70].

По мнению ученых, накопленный в мире опыт свидетельствует о том, что практически единственным инструментом такого согласования является индикативное планирование [19, 20, 111, 124]. На актуальность использования индикативного планирования, необходимость развития его методологии в системе стратегического управления обращено особое внимание в Указе Президента РФ от 08.11.2021 № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации». В данном документе обозначена роль индикативного планирования именно как инструмента обеспечения согласованности и сбалансированности документов стратегического планирования по приоритетам, целям, показателям, ресурсам [81].

К основным преимуществам индикативного планирования относится возможность не только обозначить согласованные цели, выраженные в конкретных показателях, но и организовать партнерское взаимодействие участников процесса планирования. В соответствии с зарубежным опытом (накопленным, в частности, во Франции, а также Японии и Китае) ключевым элементом организации планирования является вовлечение заинтересованных бизнес-структур в процесс формирования стратегических планов с помощью процедуры итеративного согласования. Такой эффект партнерства достигается на основе следующего алгоритма.

Предприятия разрабатывают собственные показатели развития в соответствующей области, предоставляя свои фактические и прогнозные данные государственным органам. В результате государственные стратегические планы и программы формируются с учетом планов микроуровня, проверенных на их совместимость и соответствие региональным целевым ориентирам. Это дает возможность уточнения и аргументированного выбора нескольких приоритетных направлений развития в рамках реализуемой региональной стратегии.

Предприятия, в свою очередь, корректируют при необходимости собственные планы, а стимулом их участия в процессе планирования, а затем достижения намеченных показателей, соответствующих региональным приоритетам, являются те или иные льготы. К ним могут относиться льготы в налогообложении, снижение ставки процента по кредитам, предоставление необходимых гарантий и т. д. В такой форме индикативное планирование не только регулирует деятельность заинтересованных компаний, но и является катализатором их саморегулирования в интересах стратегических целей развития отрасли. С другой стороны, данный подход способствует развитию контрактной формы взаимодействия государства и бизнеса, которая способствует повышению эффективности государственной поддержки.

Следует отметить, что примерно на тех же принципах действовала комплексная программа международной конкурентоспособности (КПМК) в составе федерального проекта «Экспорт продукции АПК» [151], в рамках которой предприятия агропромышленного комплекса могли получить государственную поддержку, обязуясь при этом увеличивать объемы экспорта своей продукции. Однако в Ставропольском крае участниками программы за 5 лет смогли стать только два предприятия.

Кроме использования принципов индикативного планирования при построении системы стратегирования регионального агроэкспорта целесообразно учесть предложенные в данном исследовании особенности экспортных стратегий в АПК и их взаимосвязь в современных условиях (Рисунок 1.1), а также стратегические направления развития государственной поддержки в продуктовой структуре агроэкспорта (Рисунок 1.3).

Предлагаемая нами система стратегического планирования развития регионального агроэкспорта представлена на Рисунке 3.1.

Прежде всего, следует рассмотреть вопрос о возможном месте Стратегии развития агроэкспорта в регионе, как элемента системы стратегического планирования в Российской Федерации.

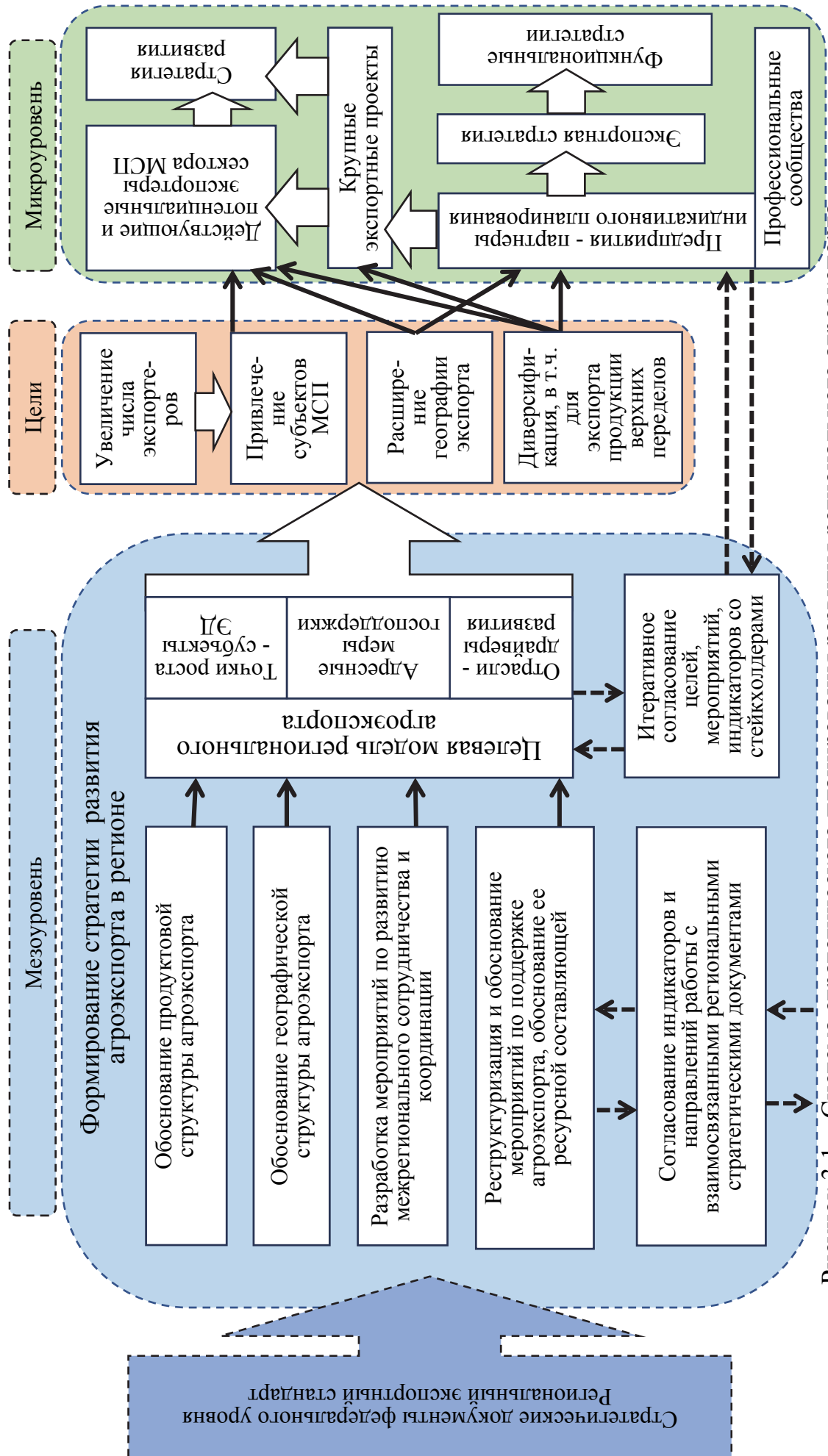


Рисунок 3.1 – Система стратегического планирования развития регионального агроэкспорта
 Источник: разработано автором

Существуют противоположные мнения по поводу необходимости создания отдельных стратегических и программных документов отраслевого характера, особенно в связи с формированием комплекса мер поддержки экспортеров разных направлений деятельности на региональном уровне. Некоторые авторы являются сторонниками необходимости сведения мер по стимулированию и поддержке региональных экспортеров в единую региональную целевую программу [167], другие считают, что следует разрабатывать узкопрофильные программы по развитию внешнеэкономической деятельности, а меры поддержки экспорта интегрировать во все отраслевые стратегии, а не концентрировать в экспортной стратегии [8, 12].

Мы полагаем, что для аграрной сферы вполне обосновано формирование на мезоуровне единого стратегического документа регионально-отраслевого характера – Стратегии развития агроэкспорта в регионе. Целесообразно, например, в составе Стратегии по обеспечению благоприятных условий развития экспорта товаров, работ и услуг субъекта РФ, рекомендованной РЭС, выделить раздел, посвященный экспорту продукции АПК.

Такой подход единогласно поддержали в ходе глубинного интервью все четыре эксперта уровня 1, отмечая важность для Ставропольского края более детализированного и компактного представления стратегических разработок в сфере агроэкспорта.

Это касается также и других регионов, имеющих аграрную специализацию, и в которых экспорт продукции АПК занимает весомую долю в структуре поставок продукции на внешний рынок.

Также важным является вопрос интеграции мер стимулирования экспортной деятельности с системой государственной поддержки аграрного производства. Поэтому реструктуризация и обоснование мероприятий по поддержке агроэкспорта, обоснование ее ресурсной составляющей является важным элементом в системе стратегического планирования развития регионального агроэкспорта. Эта проблема, а также рекомендуемое

содержание этапов формирования Стратегии развития агроэкспорта в регионе будут рассмотрены в следующем разделе данного исследования.

3.2 Обоснование стратегических направлений развития и стимулирования экспорта в агропромышленном комплексе региона

Центральным элементом системы стратегического планирования развития экспорта сельскохозяйственного сырья и продовольствия является Стратегия развития агроэкспорта в регионе (далее - Стратегия РАЭвР), разрабатываемая на мезоуровне, так как ориентировать предприятия регионального АПК в области внешнеэкономической деятельности, формировать дополнительные стимулы со стороны государства и оказывать поддержку действующим и начинающим экспортерам можно только опираясь на такой документ. Формальный подход к разработке Стратегии РАЭвР не позволит выполнить комплекс указанных функций. Качество данного документа зависит от того, какие подходы, методы, инструменты будут использоваться при его разработке.

В Таблице 3.3 предложен методический комплекс в разрезе этапов работы над Стратегией РАЭвР, рекомендуемый для обоснования стратегических направлений развития и стимулирования экспорта в агропромышленном комплексе региона.

Следует отметить, что ряд этапов предлагаемого методического комплекса выполняется не последовательно, а одновременно с другими: например, выделение приоритетных отраслей-драйверов и географических приоритетов.

Таблица 3.3 – Методический комплекс для разработки Стратегии развития агроэкспорта в регионе

	Этап	Применяемые подходы, методы, инструменты
1	Поиск стейкхолдеров и организация работы с ними	Формирование перечня экспортеров и субъектов с потенциалом развития экспортной деятельности; оценка экспортной зрелости; поиск «точек роста» (выделение группы развития)
2	Выделение приоритетных отраслей-драйверов	Метод оценки структурных сдвигов, индекс Херфиндаля-Хиршмана, метод ABC-XYZ, метод структурного сопоставления, экспертные оценки (метод Дельфи), бенчмаркинг
3	Выделение географических приоритетов	
4	Обоснование крупных экспортных проектов	
5	Дифференциация общих и специфических мер поддержки	Реструктуризация мер, обоснование адресных мер поддержки агроэкспорта, в т.ч. с использованием ресурсов других региональных программ
6	Обоснование мер по развитию межрегиональной координации	Формирование института посредничества для МСП, создание и развитие межрегионального дистрибьютора, органа межрегиональной координации аграрного экспорта
7	Обоснование индикаторов стратегического развития	Трендовый анализ, экспертные методы

Источник: разработано автором

Этап 1. Для использования принципов индикативного планирования, позволяющего наладить взаимодействие между органами государственного управления и бизнесом в процессе стратегического планирования, прежде всего, необходимо сформировать группу заинтересованных участников – стейкхолдеров. В ее состав желательно привлечь крупных экспортеров продукции регионального АПК, в т. ч. агрохолдинги, компании-трейдеры, предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности. Интересы среднего и малого агробизнеса (действующих и потенциальных экспортеров) могут представлять профессиональные сообщества, в т. ч. отраслевые союзы, ассоциации, другие формы объединений. В результате этой работы должен быть сформирован и поддерживаться в актуальном состоянии перечень экспортеров и субъектов с потенциалом развития экспортной деятельности. Что касается последних, то, по мнению экспертов уровня 1, высказанному в

ходе глубинного интервью, предприятия с потенциалом развития экспортной деятельности следует искать, прежде всего, среди тех производителей сельскохозяйственного сырья и продовольствия, поставки которых на внутреннем рынке отличаются широкой географией.

Организация работы со стейкхолдерами предполагает заключение соглашений, в рамках которых может быть предусмотрено: предоставление данных (прежде всего, планируемых показателей в области экспортной деятельности), участие в развитии региональных брендов, наращивание перечня экспортируемых товаров (в первую очередь – верхних переделов) и т. д.

В дальнейшем, в процессе реализации стратегии, важным направлением использования сформировавшегося экспортного потенциала стейкхолдеров, является привлечение предприятий, относящихся к категории «уверенный (опорный) экспортер», к реализации программ и мероприятий отраслевого экспортного развития, работе с «группой развития».

Этап 2. Успешному стратегическому развитию часто препятствует отсутствие четких приоритетов при определении целей и задач, что формирует расплывчатость целевых установок и в итоге – отсутствие положительного результата. Поэтому центральным элементом разработки Стратегии РАЭВР является выделение приоритетных отраслей-драйверов, формирующих продуктовую часть целевой модели регионального агроэкспорта. Именно на данном этапе конкретизируются главные цели национальной экспортной политики применительно к агропромышленному комплексу региона: создание новой товарной массы, в т. ч. увеличение объёмов производства и вывода на внешние рынки новых видов продукции (диверсификация экспортных поставок); опережающий рост доли экспорта товаров с высокой добавленной стоимостью (несырьевой продукции верхних переделов).

Обоснование приоритетных продуктовых линеек, согласно рекомендациям Федерального центра развития экспорта продукции АПК Минсельхоза России, следует начинать с формирования экспортного профиля

региона. Данный документ включает исследование экспортной среды (оценка агроклиматического и экономического потенциала, характеристика развития аграрной сферы, эпизоотического и фитосанитарного состояния региона, а также его товаропроводящей инфраструктуры и институциональной среды) и анализ текущего состояния внешнеторговой деятельности (динамика и отраслевая структура экспорта, страны-импортеры, ключевые компании-экспортеры, экспортно ориентированные инвестиционные проекты) [173].

Особого внимания в современных условиях усиления геополитической и экономической нестабильности требует исследование динамики и отраслевой структуры экспорта. Достаточно подробно на примере Ставропольского края такой анализ выполнен в разделе 2.2 данного исследования. Он позволил сделать выводы о развитии, а также продуктовой и территориальной диверсификации экспорта в разрезе основных товарных разделов и групп за последние 4 года. Однако для более обоснованной аргументации выбора тех или иных приоритетных продуктовых линеек в рамках диверсификации экспорта с позиций структурно-продуктового подхода этот анализ целесообразно расширить.

Так, полезным представляется использование метода оценки структурных сдвигов, который сочетает в себе анализ динамики по различным периодам с анализом состава и структуры изучаемого явления. В качестве примера оценка структурных сдвигов в агроэкспорте Ставропольского края проведена на основе использования индекса (коэффициента) Рябцева, который рассчитывается по формуле:

$$I_r = \sqrt{\frac{\sum (d_{i1} - d_{i0})^2}{\sum (d_{i1} + d_{i0})^2}}, \text{ где} \quad (3.1)$$

d_{i1} – доля i -го сегмента в итоговой сумме в отчетном периоде;

d_{i0} – доля i -го сегмента в итоговой сумме в базисном периоде [23].

При расчете индексов (Таблица 3.4) исключены те группы и позиции, которые занимают подавляющую долю в структуре экспорта своего раздела (злаки – 73-90%, масло подсолнечное - 85-100%, мясо птицы – более 99%).

Таблица 3.4 – Индексы структурных сдвигов экспорта продукции АПК Ставропольского края по товарным группам и товарным позициям

Товарная группа	Сравнение периодов				
	2018/2014	2021/2018	2021/2014	2024/2021	2024/2014
Продукты растительного происхождения (без товарной группы «Злаки»)	0,310	0,320	0,444	0,161	0,449
Продукты животного происхождения (без товарной позиции «Мясо птицы»)	0,408	0,507	0,531	0,436	0,330
Жиры и масла (без товарной позиции «Масло подсолнечное»)	0,531	0,487	0,974	0,179	0,993
Пищевые продукты, напитки	0,319	0,205	0,281	0,188	0,359

Источник: составлено автором на основе [1]

Основанием для исключения являются: 1) необходимость избежать существенных искажений величины индекса, возникающих при значительном доминировании отдельных структурных элементов; 2) особые позиции немногочисленных ключевых компаний-экспортеров, занимающихся поставками тех товаров, которые исключены из расчетов; 3) повышенный интерес к динамике по тем товарным позициям, которые не занимают значительного удельного веса в структуре экспорта и должны быть исследованы на предмет возможности расширения поставок на внешний рынок.

Пользуясь шкалой оценивания меры существенности структурных сдвигов по индексу Рябцева (Приложение 2) можно сделать следующие выводы по поводу структурной динамики экспорта продукции АПК Ставропольского края (без учета доминирующих товарных позиций).

За весь анализируемый период (с 2014 по 2024 гг.) наблюдаются различия продуктовой структуры экспорта в соответствии со шкалой на уровне «значительный» по трем товарным группам из четырех, При этом несколько более заметные структурные сдвиги до 2021 года происходили в группе «Продукты животного происхождения», менее заметные – в группе «Пищевые продукты, напитки». Значительно отличались полученные данные в группе «Жиры и масла», где сформировалась полная противоположность структур в 2024 году по сравнению с предыдущим периодом. Это произошло вследствие продажи значительной партии рапсового масла, которое раньше не поставлялось на экспорт ставропольскими производителями и впервые было продано только в этом году.

Не подтвердилась гипотеза, связанная с предположением о более значительном изменении структуры продуктовых поставок в период с 2021 по 2024 год на фоне геополитических трансформаций и ужесточения санкционного режима. Наоборот, за эти годы изменения в трех группах были заметно ниже, а их уровень в соответствии со шкалой можно оценить как «существенный» на грани с «низким», т.е. значительной переориентации сырьевых и продовольственных потоков не произошло. Такая ситуация позволяет говорить об определенной устойчивости экспорта, прошедшего период становления, что дало возможность в значительной степени нейтрализовать негативное влияние внешних возмущений. Кроме того, в структуре экспорта продукции АПК Ставропольского края и до 2022 года преобладали дружественные страны, что будет рассмотрено на этапе 3.

Дополнить информацию о процессах диверсификации товарного ассортимента в агроэкспорте, а также подтвердить некоторые выводы, полученные на основе метода структурных сдвигов, можно с помощью индекса Херфиндаля-Хиршмана (НИ), динамика которого по основным товарным группам представлена на Рисунке 3.2.

Наиболее высокая концентрация экспорта на меньшем количестве продуктов характерна, для группы «Жиры и масла», что потенциально

увеличивает экономическую уязвимость, в то время как позитивная тенденция наблюдается по продуктам животного происхождения (естественно, без учета товарной позиции «Мясо птицы»).



Рисунок 3.2 – Динамика индекса Херфиндаля-Хиршмана по товарной структуре агроэкспорта Ставропольского края

Источник: составлено автором на основе [1]

Кроме метода структурных сдвигов и расчета ННІ дополнительное представление о состоянии экспортной деятельности в региональном АПК может дать метод ABC-XYZ, позволяющий судить о значимости тех или иных продуктовых линеек (ABC) в сочетании с оценкой стабильности поставок (XYZ) [128]. Пример использования данного подхода выполнен на основе структурно-динамических показателей наиболее перспективного с точки

зрения диверсификации экспорта раздела «Пищевые продукты, напитки», включающего в основном товары верхних переделов.

В качестве модифицированных показателей АВС-анализа использованы результаты предложенной в разделе 2.2 классификации экспорта по категориям: первая (А) – доля экспорта более 50%, вторая (В) – от 5 до 49% и третья (С) – менее 5%.

Для XYZ-анализа использован расчет коэффициента вариации поставок на зарубежный рынок по следующей формуле:

$$CV = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}}{\bar{x}} \cdot 100\%, \quad (3.2)$$

где CV – коэффициент вариации экспорта товарной позиции;

i – номер года;

x_i – объем экспорта товарной позиции в регионе в i -м году;

$\bar{x}$ – среднегодовая величина экспорта товарной позиции.

В соответствии с полученным коэффициентом вариации товарные группы (позиции) попадают в категории: X – коэффициент от 0 до 10%, Y – от 10 до 25%, Z – более 25%.

Опираясь на результаты классификации товарных групп, обоснованы возможные направления развития экспорта по отдельным продуктовым линейкам в рамках рассматриваемого раздела (Таблица 3.5).

Кроме детального анализа текущей ситуации и динамики развития агроэкспорта для расширения существующих и выявления новых экспортных направлений целесообразно провести сопоставление сложившейся региональной структуры со структурой поставок продукции тех же товарных позиций по РФ в целом и в соседних регионах со схожими природно-климатическими условиями.

Данный подход (метод структурного сопоставления) позволяет уточнить емкость рынка и потенциальных стран-импортеров по перспективным экспортным направлениям, а в случае появления такой возможности – использовать метод бенчмаркинга, т.е. провести исследования

для изучения лучших практик и анализа разрывов в области технологий аграрного производства, логистики, продвижения товаров и т.д.

Таблица 3.5 – Результаты использования метода ABC-XYZ для товаров раздела «Пищевые продукты, напитки»

Товарная группа	ABC	XYZ	Характеристика	Возможные направления развития
Продукты из мяса и рыбы	B	X	Средняя значимость, стабильные поставки	Продвижение регионального бренда мясной продукции; расширение ассортимента; заключение долгосрочных контрактов
Сахар	C	Z	Низкая значимость, крайне нестабильные поставки	Диверсификация экспортных рынков за счет новых направлений; оптимизация логистических цепочек, поиск новых постоянных партнеров
Какао	C	Z	Низкая значимость, крайне нестабильные поставки	Поиск новых рынков с более стабильным спросом
Продукты из круп, муки	B	Z	Средняя значимость, нестабильные поставки	Оптимизация логистики; активизация мероприятий по продвижению продукта; диверсификация поставок, заключение долгосрочных контрактов
Продукты переработки овощей, фруктов, орехов	C	Y	Низкая значимость, умеренно колеблющиеся поставки	Поиск рынков с более стабильным спросом; использование гибких условий поставок; развитие маркетинга
Разные пищевые продукты	C	Z	Низкая значимость, нестабильные поставки	Изучение динамики спроса по отдельным позициям; поиск новых партнеров; диверсификация поставок
Напитки алкогольные и безалкогольные	B	X	Средняя значимость, стабильные поставки	Расширение географии экспорта; акцент на премиальную продукцию
Отходы пищевой промышленности и корма для животных	B	Y	Средняя значимость, умеренно колеблющиеся поставки	Поиск новых партнеров в странах с развитым животноводством; контроль качества продукции

Источник: разработано автором на основе использования данных [1]

Например, структурное сопоставление с агроэкспортом Ростовской области позволило установить большую разницу в поставках по товарной позиции «Зерно злаков обработанное» (код ТН ВЭД 02 1104, товары среднего передела), к которой относится пропаренное или плющенное зерно пшеницы, ячменя, овса, кукурузы. Производство этих товаров не требует сложных видов оборудования и технологий, а сырьевая база для них в Ставропольском крае обширна и сопоставима с сырьевой базой Ростовской области. Данные товары имеют широкий круг потребителей: производители завтраков быстрого приготовления (хлопья, мюсли), полуфабрикатов (каши быстрого приготовления), детского питания, хлебобулочных изделий и снеков, производители вегетарианских и веганских продуктов (растительного молока, растительного мяса и т. п.).

При этом в структуре российского экспорта «Зерно злаков обработанное» Ростовская область находится на втором месте с долей 16,8 % (после Алтайского края с долей 34,2 %), а Ставропольский край – на седьмом месте с долей 0,23 %. Приоритеты по странам-импортерам (без учета недружественных стран) выглядят следующим образом (Таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Ключевые направления экспорта товаров позиции «Зерно злаков обработанное» по странам-импортерам

Экспорт из	Ключевые страны-импортеры
Ставропольского края	Азербайджан
Российской Федерации	Турция, Беларусь, Казахстан
Алтайского края	Азербайджан
Ростовской области	Турция

Источник: составлено автором на основе [1]

В случае развития производства рассматриваемой линейки продуктов данные Таблицы 3.6 позволяют наметить перспективные направления экспорта, однако они нуждаются в верификации с учетом структуры

соответствующего международного рынка – также в разрезе дружественных стран (Таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Оценка перспективности выбранных направлений экспорта товаров позиции «Зерно злаков обработанное» на основе международной статистики импорта

Страны	Импорт общий		Импорт из России		Доля импорта из России
	тыс. т	млн долл.	тыс. т	млн долл.	
Турция	133,43	78,49	37,05	21,80	27,8
Китай	43,50	41,62	2,16	1,04	2,5
Индия	49,79	31,80	-	-	-

Источник: составлено автором на основе [66]

Обоснованные с помощью метода структурного сопоставления перспективные продуктовые линейки и направления экспорта подлежат дальнейшему уточнению и приоритизации на основе экспертных оценок стейкхолдеров и специалистов в области ВЭД региона.

В частности, обобщение мнений экспертов уровня 1, высказанных в ходе глубинного интервью, позволило выделить две приоритетных продуктовых линейки (баранина по стандартам «Халаль»; алкогольные и безалкогольные напитки), а также группу кондитерских изделий в качестве наиболее перспективных (Таблица 3.8). В случае расхождения позиций экспертов целесообразно использовать метод Дельфи, дающий возможность достижения согласованного мнения по рассматриваемому вопросу.

После обоснования приоритетных для развития отраслей и видов продукции необходим поиск «точек роста», т. е. тех субъектов агробизнеса, которые фактически или потенциально готовы к расширению поставок или организации производства новых видов продукции, пригодной для экспорта.

В данном контексте особую группу, как уже было отмечено, могут представлять предприятия, не принимающие участия в экспорте, но имеющие

устойчивые позиции на внутреннем рынке тех товаров, которые относятся к приоритетным.

Таблица 3.8 – Оценка продуктовых линеек, перспективных для агроэкспорта Ставропольского края, на основе интервьюирования экспертов уровня 1

Продуктовая линейка	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4
Семена, лекарственные травы и пряности	+		+	
Шерсть	+			
Овощи	+			
Алкобольные и безалкогольные напитки	+	+	+	+
Баранина по стандартам «Халяль»	+	+	+	+
Молочные продукты		+	+	
Кондитерские изделия		+	+	+
Консервы плодоовощные			+	
Макаронные изделия				+

Источник: разработано автором

Заклучение соглашения с отобранными (в т. ч. с помощью анкеты по оценке экспортной зрелости) предприятиями, помощь в адаптации производимых товаров к требованиям других стран, а также в их продвижении, участие в программах и мероприятиях экспортного развития («Экспортный акселератор», «Экспортный бустер», «Экспортный лифт» и т. д.) могут составлять направление в реализации Стратегии РАЭВР, оформленное в отдельный проект.

Этап 3. С выделением приоритетных отраслей-драйверов одновременно идет обоснование географических приоритетов. Основой его является исследование динамики и структуры экспорта по странам-импортерам (раздел 2.2). Этот анализ также целесообразно дополнить оценкой структурных сдвигов на основе индекса Рябцева (Таблица 3.9).

Анализ данных Таблицы 3.5 позволяет сделать вывод о том, что самый низкий уровень различия географической структуры экспорта отмечается по товарной группе «Злаки». Таковую стабильность обеспечили поставки ставропольского зерна в Азербайджан, доля которого за 11 лет ни разу не была

ниже 40 %, а в 2021 г. достигла 90 %. С одной стороны, фактор устойчивости можно расценивать как позитивный, с другой стороны недостаточная географическая диверсификация несет в себе дополнительные риски.

Таблица 3.9 – Индексы структурных сдвигов экспорта продукции АПК
Ставропольского края в разрезе стран-импортеров

Товарная группа и позиция	Сравнение периодов		
	2021/2014	2024/2021	2024/2014
Продукты растительного происхождения (без товарной группы «Злаки»)	0,805	0,735	0,781
Товарная группа «Злаки»	0,156	0,109	0,160
Продукты животного происхождения (без товарной позиции «Мясо птицы»)	0,882	0,491	0,752
Товарная позиция «Мясо птицы»	0,991	0,152	0,999
Жиры и масла	0,890	0,803	0,795
Пищевые продукты	0,225	0,272	0,302

Источник: составлено автором на основе [1]

Экспорт других продуктов растительного происхождения продемонстрировал резкие структурные изменения: если в 2021 году почти половина поставок приходилась на Армению и Грузию, то в 2024 году 2/3 экспорта обеспечили Белоруссия и Афганистан. Аналогичные показатели структурных сдвигов до противоположного типа наблюдаются в группе «Жиры и масла».

По товарной позиции «Мясо птицы» стабилизация структуры экспорта была достигнута за счет начавшегося в 2019 тесного сотрудничества агрохолдинга ГАП «Ресурс» с Китаем и Саудовской Аравией, обеспечившего 80% стоимости поставок. По другим продуктам животного происхождения структурные колебания стали меньше за последние 3 года, но хотя бы относительно стабильного партнерства ни с одной страной, кроме Южной Осетии и Абхазии, не достигнуто.

Наиболее благоприятная ситуация и с точки зрения географической диверсификации, и с точки зрения устойчивости партнерства (особенно со

странами постсоветского пространства) наблюдается в группе пищевых продуктов.

Эти выводы подтверждает расчет индекса Херфиндаля-Хиршмана, динамика которого в разрезе концентрации географии поставок представлена на Рисунке 3.3.

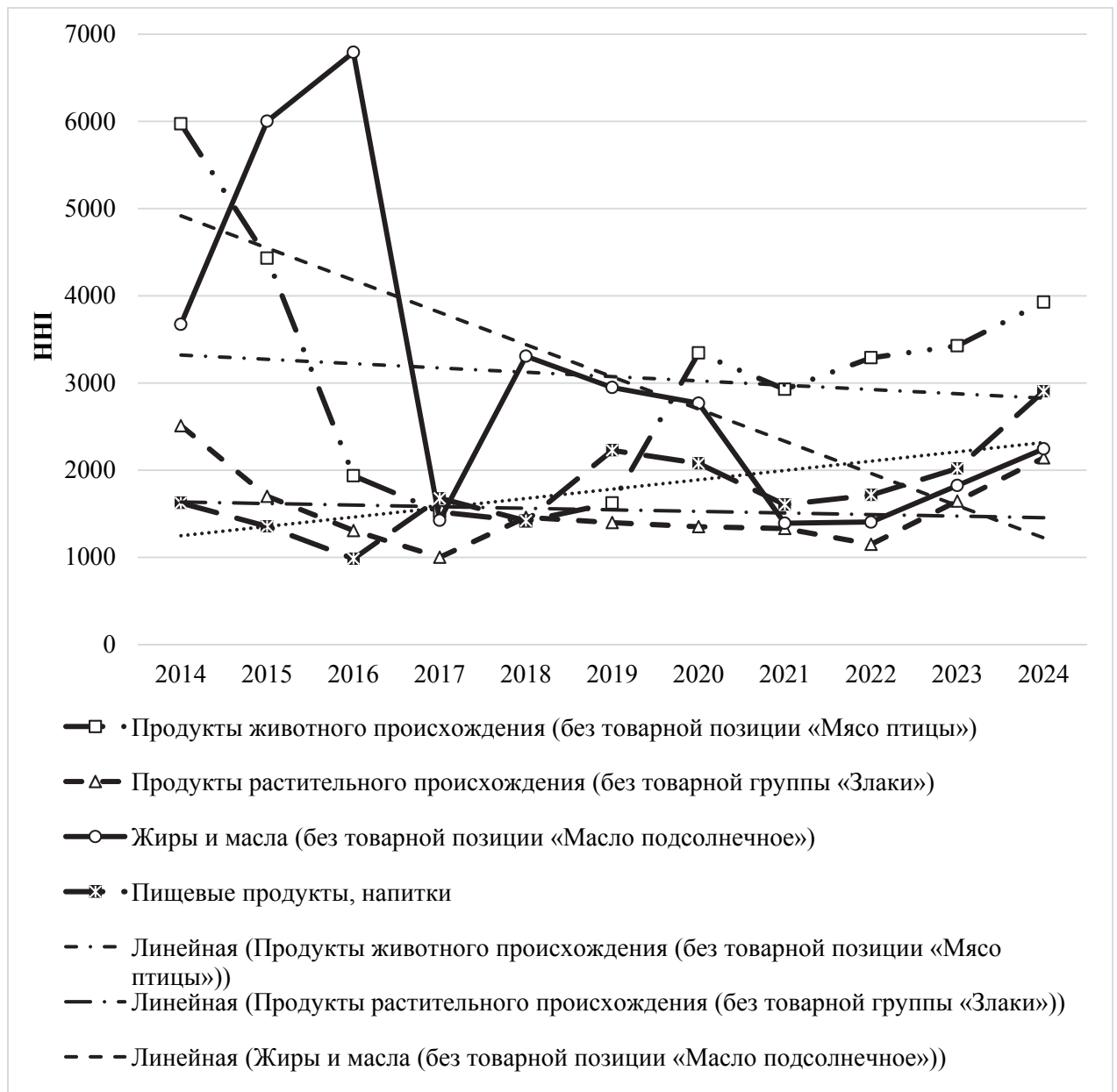


Рисунок 3.3 – Динамика индекса Херфиндаля-Хиршмана по географической структуре агроэкспорта Ставропольского края

Источник: составлено автором на основе [1]

Степень диверсификации поставок в разрезе стран-импортеров (с некоторым ее снижением за последние 3 года) примерно одинакова по всем разделам агроэкспорта, кроме продуктов животного происхождения. Структура поставок этих продуктов нуждается в дополнительном внимании к поиску новых торговых партнеров.

В целом же на основе проведенного анализа можно отметить, что Ставропольский край активно использует преимущество соседства со странами Закавказья, что обеспечивает региональным экспортерам понятные и близкие рынки сбыта.

При этом страны Ближнего Востока и Африки пока остаются для Ставропольского края в категории перспективных. Например, в топ-5 стран-импортеров российской пшеницы, вошли Египет, который закупил в России 10,8 млн т, Турция (5,2 млн т), Бангладеш (3,7 млн т), Алжир (2,6 млн т), Кения (2,4 млн т) [51]. Из этого списка Ставропольский край в 2024 году осуществлял поставки только в Алжир (0,03 млн. т).

Дальнейшее расширение агроэкспорта и в продуктовом, и в географическом аспектах предполагает поиск новых современных форм ведения экспортной деятельности.

Этап 4. Единственной формой сотрудничества в сфере агроэкспорта, предусмотренной в Стратегии социально-экономического развития Ставропольского края до 2035 года, является поддержка экспорта малых и средних предприятий на основе проектного подхода, при котором формируются крупные экспортные региональные и межрегиональные проекты при участии соисполнителей из сектора МСП. О важности работы с этим сектором свидетельствуют данные, согласно которым средние и малые аграрные предприятия производят до 40% общего объема органической и халяльной продукции. Однако при этом им достается немногим более 10–13% всей господдержки, направляемой на развитие производства конкурентной продукции и внешнеторговой деятельности [30].

Таким образом, при разработке Стратегии РАЭВР должны быть не просто упомянуты, но и обозначены более конкретно планируемые к реализации крупные экспортные проекты при участии соисполнителей из сектора МСП как с точки зрения продуктовой направленности, так и с точки зрения возможной формы их реализации. Подобные проекты могут иметь разные формы бизнес-партнерства, в т.ч. форму кластеров экспортной направленности. Отличительными чертами кластеров является свойство развития «хозяйственных связей предприятий, когда они совместными усилиями формируют конечный продукт, ведут к снижению транзакционных издержек, быстрее развивают доверительный уровень отношений» [87]. Агропромышленные кластеры, согласно Прогнозу научно-технологического развития агропромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2030 года, могут быть связаны с формированием кластеров малых производителей вокруг крупных предприятий, что позволяет включить их в производственные процессы крупного партнера.

Другая апробированная в мировой практике форма консолидированных действий экспортеров - создание кооперативов и союзов для активной экспансии на внешние рынки. У таких объединений значительно больше возможности для самостоятельных действий по реализации продукции на экспорт, для консолидации и обмена ресурсами [50]. Как отмечает Н. В. Фалина, необходима поддержка развития отраслевых объединений экспортеров для взаимного обмена опытом между малыми предприятиями, а также оказания консультационных услуг друг другу [148].

Но пока данная форма сетевого сотрудничества не получила развития в нашей стране, и как показал проведенный нами экспертный опрос, специалисты в области ВЭД не видят потенциала интенсивного развития экспортных кооперативов в ближайшей перспективе, хотя, по мнению одного из экспертов уровня 1, создание и отработка модели подобного кооператива при условии активной государственной поддержки вполне возможна.

Методические аспекты поэтапного создания такой структуры будут рассмотрены в разделе 3.3.

Таким образом, освоивание новых направлений экспортных поставок и использование для этого новых форм деятельности требует дополнительной поддержки органов власти и некоммерческих структур, оказывающих содействие экспортерам.

Этап 5. В России созданы и успешно функционируют две системы государственной поддержки: сельского хозяйства в целом (формируемая Государственной программой развития сельского хозяйства [74] и отдельно – развития экспорта продукции АПК (формируемая Федеральным проектом «Экспорт продукции АПК» [151])). Эти системы состоят из различных мер, прежде всего, финансовой поддержки, которая базируется в основном на принципах компенсации части различных расходов субъектов агропромышленного производства. При этом первая и вторая системы существуют обособленно.

Для государственной поддержки экспорта продукции АПК в основном предусмотрены меры, связанные непосредственно с поддержкой экспортной деятельности (кредитование экспортеров, компенсации части затрат на сертификацию и транспортировку продукции, проведение дегустационно-демонстрационных мероприятий и т. д.), которые финансируются через РЭЦ. Также напрямую из бюджета Ставропольского края выделяются средства на развитие экспортного потенциала и поддержку выставочно-ярмарочной деятельности в агропромышленном комплексе (4,5 млн руб. в 2024 г., на 2025 г. запланировано 4,9 млн руб.).

Но непосредственно в рамках проекта «Экспорт продукции АПК» были предусмотрены мероприятия, имеющие в основном косвенное отношение к поставкам продукции на внешний рынок (Таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Государственная поддержка сельскохозяйственных предприятий Ставропольского края в рамках выполнения регионального проекта «Экспорт продукции АПК», млн. руб.

Направление поддержки	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Итого
Субсидии на реализацию мероприятий в области мелиорации земель сельскохозяйственного назначения	320,0	583,2	233,3	602,1	602,0	–	2 340,6
Государственная поддержка производства масличных культур	–	46,9	129,1	337,6	–	–	513,6
Аккредитация ветеринарных лабораторий	–	–	–	14,3	–	4,1	18,5
Итого	320,0	630,1	362,4	954,0	602,0	4,1	2 872,6

Источник: составлено автором на основе данных Министерства сельского хозяйства СК

В частности, такую специфическую меру, как поддержка мелиорации земель, которая формально ориентирована на выращивание экспортно-ориентированной сельскохозяйственной продукции, можно рассматривать, по сути, как общую меру поддержки производства продукции растениеводства (направление 3 «отраслевое развитие в сельском хозяйстве» согласно Рисунку 1.3), причем используемую крупными сельхозтоваропроизводителями. На реализацию данного направления государственной поддержки за 6 лет в Ставропольском крае было направлено 81,5 % средств проекта «Экспорт продукции АПК».

Так же можно рассматривать и меры, связанные с приростом объема производства масличных культур [95]. Поддержку в рамках этих мер получают в основном сельхозтоваропроизводители, относящиеся, согласно Рисунку 1.3, к категории С₁, т. е. не принимающие непосредственного участия во внешнеэкономической деятельности. При всей важности таких направлений поддержки, они не направлены на достижение приоритетных целей развития экспорта продукции АПК (увеличение числа экспортеров, диверсификация экспорта в направлении формирования новых товарных групп, в т. ч. продукции более высоких переделов).

Именно поэтому целесообразно, пользуясь векторами, представленными на Рисунке 1.3, выполнить реструктуризацию направлений поддержки сельскохозяйственного производства с учетом целей развития регионального агроэкспорта, провести формирование комплекса адресных мер поддержки. Это не простая задача в условиях ограниченности бюджетных ресурсов, однако, стоит учитывать, что, согласно методике, предложенной В. В. Масловой, Л. П. Силаевой и М. В. Авдеевым, Ставропольский край имеет высокий интегральный показатель, характеризующий эффективность господдержки [60]. Таким образом, можно ожидать хороших результатов и от предлагаемого направления.

Для обеспечения таргетирования по приоритетным целям можно, например, включить в программу Гранта «Агростартап» (объем господдержки в 2024 г. 70,9 млн руб.) гранты на развитие производства продукции в рамках обоснованных на этапе 2 отраслей-драйверов. Одновременно это будет способствовать достижению цели «Увеличение числа экспортеров» в части расширения количества участников внешнеторговой деятельности из среды МСП.

Для достижения цели «Производство переработанной продукции более высоких переделов» можно использовать ресурсы программы «Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства в Ставропольском крае» [92] и программы «Поддержка пищевой и перерабатывающей промышленности Ставропольского края» [93], также обозначив в качестве приоритетных направлений получения государственной поддержки отрасли-драйверы. Причем, если речь идет, например, об отрасли глубокой переработки зерна, которая относится к сфере с наиболее капиталоемкими проектами (средняя стоимость проекта около 16 млрд руб.) [67], то в данном случае понадобятся те или иные меры государственной поддержки.

Кроме того, в данном контексте вполне обоснованным представляется предложение Е. Н. Трифионовой по поводу «введения в отраслях пищевой промышленности дополнительной субсидии на предельную величину

прироста добавленной стоимости товарной продукции, обеспеченной за счет экономии, усовершенствования технологий, внедрения инноваций и т. п.» [137].

Предложенный для использования на данном этапе подход будет способствовать постепенной трансформации отраслевой и продуктовой структуры экспорта продукции регионального АПК.

Этап 6. Реализация цели «Увеличение числа экспортеров» в части расширения количества участников внешнеторговой деятельности из среды МСП неизбежно должна сопровождаться решением вопроса об организации помощи этой категории начинающих экспортеров. Как отмечают исследователи, в ряде стран выявлена взаимосвязь между размером компании и ее успехами на международном рынке. В частности, в России «достаточно уверенно чувствуют себя в экспортной деятельности компании с оборотом 1,5–3 млрд руб. в год» [50, 140].

Поэтому мировой опыт свидетельствует о необходимости формирования института посредничества для содействия экспортной деятельности малого и среднего бизнеса. Например, в США существуют специализированные внешнеторговые посредники (как коммерческие организации, так и государственные структуры), реализующие произведенную агробизнесом продукцию на международном рынке на основе договоров поручения или договоров комиссии [126]. В Канаде подобные услуги оказывает государственная структура – Канадская коммерческая корпорация, уполномоченная выступать связующим звеном в международной торговле [161]. В Корее в рамках программы Global Market Developer опытная компания – экспортер по итогам консультационных сессий отбирает перспективные МСП и, выполняя функцию торгового дома, помогает им реализовывать свой экспортный потенциал, используя при этом различные государственные льготы [132].

В нашей стране попытка создания концепции национального дистрибьютора продукции агропромышленного комплекса была предпринята

в 2022 году Федеральным центром «Агроэкспорт» [29], однако эта идея на федеральном уровне пока не реализована. По нашему мнению, ее реализация имеет определенные перспективы на региональном уровне. Первым шагом в этом направлении можно считать поставленную в Стратегии социально-экономического развития Ставропольского края до 2035 года задачу консолидации в крае продукции АПК, производимой на территории СКФО [77]. Создание межрегиональной структуры, которая будет заниматься консолидацией и формированием крупных партий товаров, оптимизацией логистики, а затем и другими вопросами организации поставок продукции на международный рынок, может стать новой для нашей страны бизнес-моделью продвижения агроэкспорта. На ее основе в дальнейшем может формироваться орган межрегиональной координации и стимулирования аграрного экспорта, одной из основных целей которого будет снижение межрегиональной конкуренции на мировых рынках продукции АПК [27].

Этап 7. Формирование индикаторов стратегического развития является завершающим этапом в предлагаемом нами методическом комплексе разработки Стратегии РАЭвР. Обоснование этих показателей, которые можно рассматривать и как целевые, и как прогнозные, – это критически важный процесс, от которого в дальнейшем зависит эффективность мониторинга и оценки достижения целей стратегии. К подобным показателям предъявляется целый ряд требований. В соответствии со SMART-критериями они должны быть ориентированы на конкретный результат, измеримы, достижимы, связаны с определенным временным периодом и обязательно релевантны, т. е. существенны по отношению к целям стратегии.

Если рассматривать целевой комплекс стратегии, то основным показателем, связанным с агроэкспортом и обозначенным в стратегических документах федерального уровня, является объем экспорта продукции агропромышленного комплекса [75]. Поэтому, прежде всего, этот индикатор должен быть включен в Стратегию развития агроэкспорта в регионе. Прочие показатели, которые следует ввести в систему индикаторов Стратегии РАЭвР,

должны соответствовать определенным в ней целям. Согласно Рисунку 3.1. это могут быть следующие цели: увеличение числа экспортеров, в т.ч. на основе привлечения субъектов МСП; расширение географии экспорта; диверсификация, в т. ч. для увеличения доли экспорта продукции верхних переделов.

Обоснование уровня значений показателей, соответствующих указанным целям, представляет в настоящее время довольно сложную задачу. Как известно, выделяют 3 группы методов определения показателей будущего: фактографические, методы моделирования, экспертные.

Фактографические методы (прежде всего, экстраполяция на основе трендового анализа) традиционно находили широкое применение при обосновании прогнозных и целевых показателей развития экспорта. Но в нынешней ситуации использование этих методов связано с рядом проблем. Прежде всего, возникли трудности с поиском необходимых детализированных данных, так как основной их источник – ФТС России – временно приостановила публикацию детальной статистики по российской внешнеторговой деятельности. Но еще более важной причиной являются изменения, которые произошли в российской экспортной сфере с 2022 года под влиянием современных глобальных вызовов и ограничений, санкционного давления. Поэтому использование фактографических методов требует тщательного исследования и обоснования возможностей использования, причем в разрезе товарных групп и товарных позиций экспортной продукции, сложность структуры которой была рассмотрена в разделе 1.3.

Для такого исследования на основе трендового анализа нами был выбран период с 2018 по 2024 г. (Рисунки 3.4, 3.5).

Данные расчетов показали, что в целом для товарной группы «Продукты животного происхождения» модель тренда хорошо описывает динамику данных (Рисунок 3.4). Полученный тренд является статистически значимым, на что указывают величины коэффициента детерминации ($R^2 = 0,906$) и F-критерия ($F = 48,2$ для уровня значимости $\alpha = 0,05$).

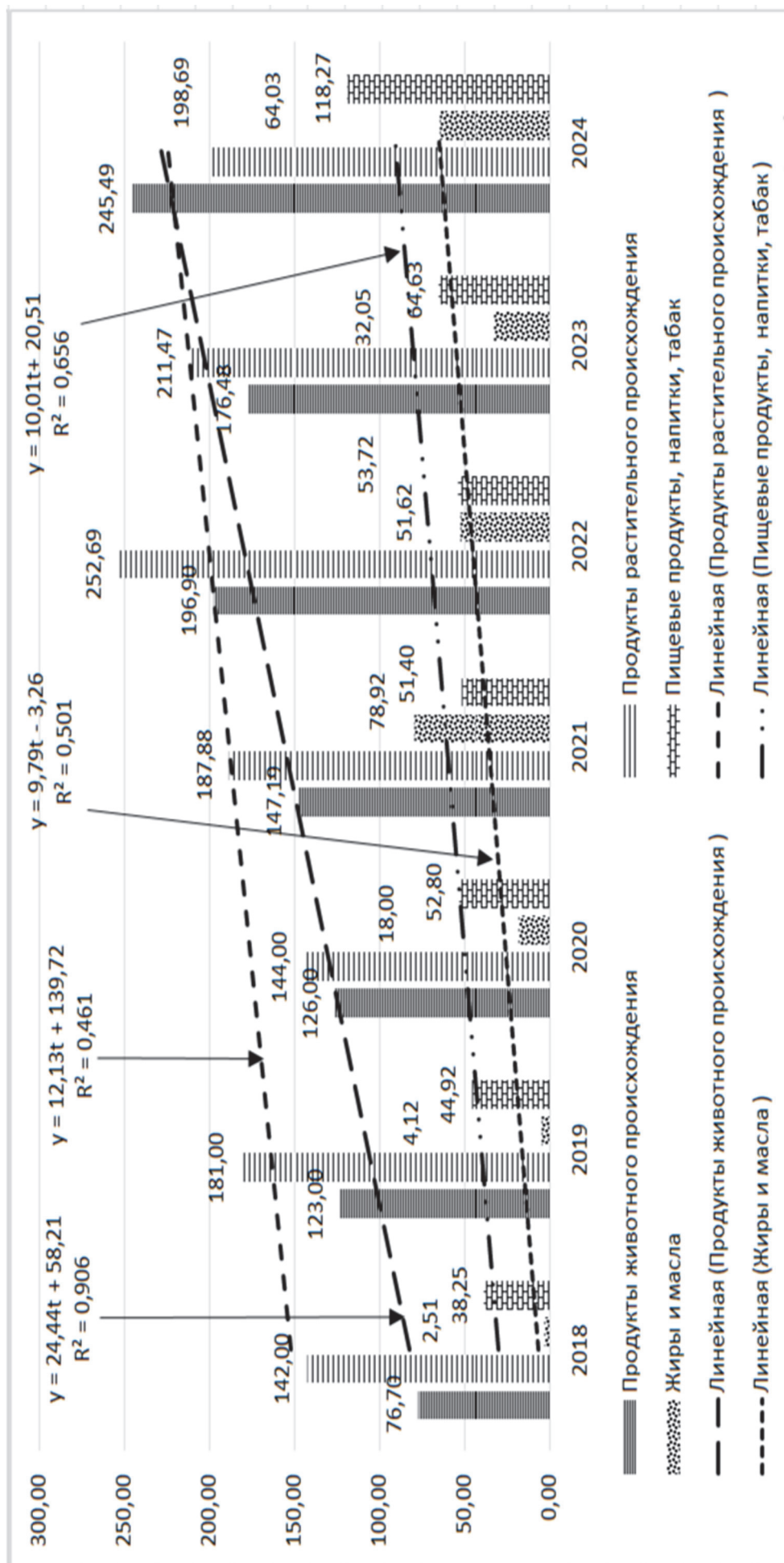


Рисунок 3.4 – Результаты трендового анализа динамики агроэкспорта Ставропольского края по основным разделам, млн долл.

Источник: составлено автором на основе [1]

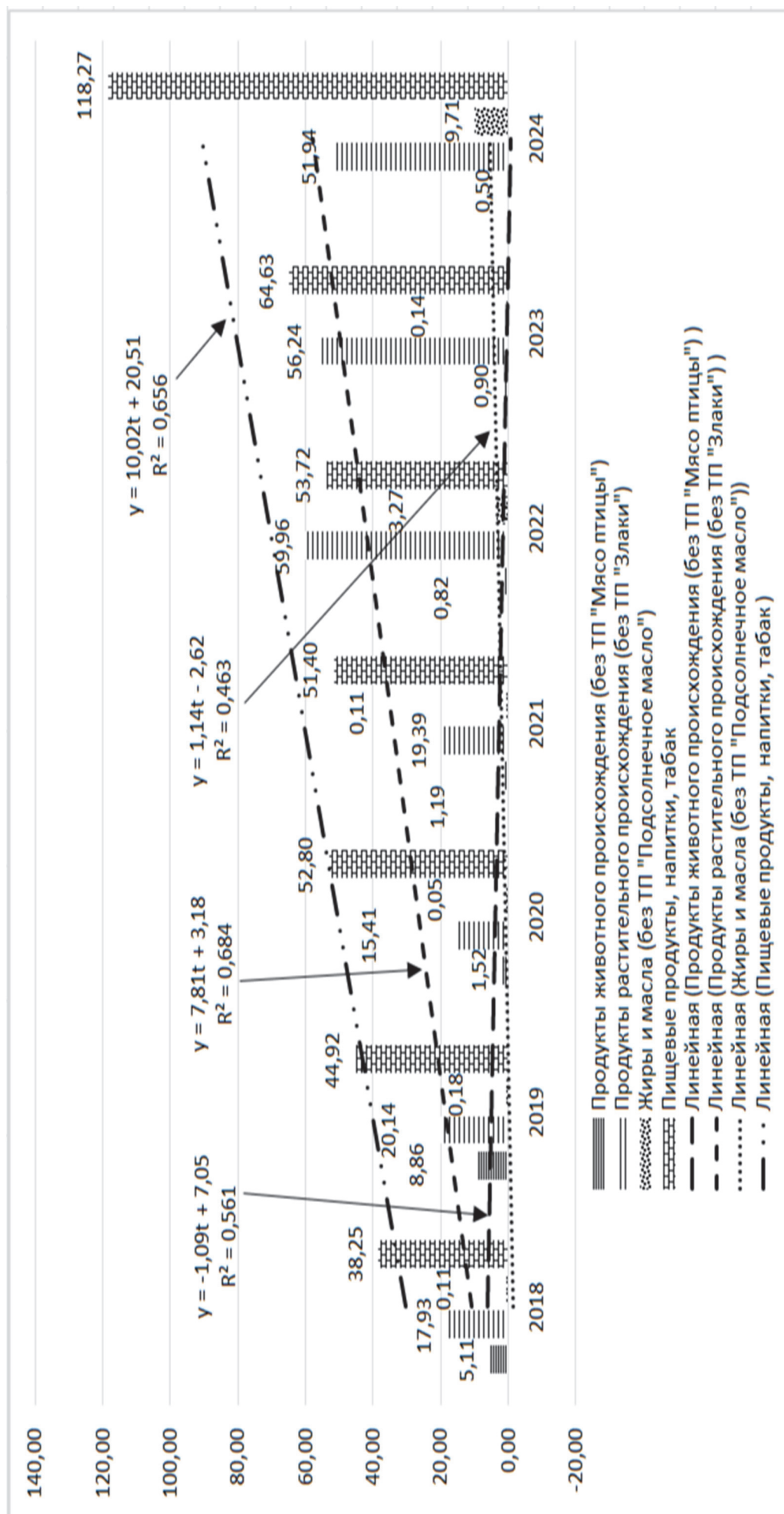


Рисунок 3.5 – Результаты трендового анализа динамики по товарным группам и позициям агроэкспорта

Ставропольского края, млн долл.

Источник: составлено автором на основе [1]

Величина индикатора устойчивости временного ряда также велика ($K = 1,31$), а оценка вероятности снижения уровня y_{t+1} временного ряда по сравнению с y_t низкая ($P = 0,09$).

Основой этой устойчивой динамики является деятельность вертикально интегрированного агрохолдинга ГАП «Ресурс», обеспечивающего 99 % стоимости экспорта в данной товарной группе и наладившего в 2019 г. тесное сотрудничество с Китаем и Саудовской Аравией.

Таким образом, индикатор стратегического развития «Объем экспорта продукции животного происхождения (товарная позиция «Мясо птицы)»» может быть обоснован с помощью метода экстраполяции и уточнен в рамках итеративного согласования с ГАП «Ресурс», как крупнейшим экспортером продовольствия в Ставропольском крае и, соответственно, ключевым стейкхолдером регионального агроэкспорта.

Что касается остальных товарных групп и товарных позиций, то, согласно общепринятой шкале интерпретации значений в трендовом анализе для значений коэффициента детерминации R^2 от 0,5 и выше аппроксимирующая функция считается годной к использованию, особенно в социальных науках или областях с высокой неопределённостью (к которым можно отнести экспортную деятельность). На рисунках 3.4 и 3.5 по большинству товарных групп и товарных позиций величина $R^2 > 0,5$ и в двух случаях – близка к указанному значению ($R^2 = 0,46$).

При этом о статистической значимости трендов свидетельствуют фактические значения F-критерия (от 4,3 до 10,8), что существенно выше табличного его значения ($F_{\text{табл}} = 0,15$ при заданном уровне значимости $\alpha = 0,05$ и числе степеней свободы $m = 1$ и $n-m-1 = 5$).

Величины индикатора устойчивости динамики уровней соответствующих временных рядов на основе оценки их отклонений от линейных трендов имеют относительно невысокие значения (от 0,39 для продуктов растительного происхождения в целом до 0,62 для продуктов растительного происхождения без товарной группы «Злаки»). При этом

оценки вероятностей снижения последующих уровней рядов примерно одинаковы практически по всем рассматриваемым товарным группам (от 0,27 до 0,35), и такой уровень заслуживает исследовательского внимания. Исключение составляет динамика показателя, характеризующего продукты животного происхождения без товарной позиции «Мясо птицы», где $P = 0,68$, т. е. вероятность снижения объемов поставок товаров этой группы оценивается достаточно высоко.

Таким образом, во всех случаях представленные трендами тенденции являются одним из значимых факторов, влияющих на динамику данных показателей, что подтверждает сделанный на этапе анализа структурных сдвигов вывод, что с изменением геополитической ситуации значительной трансформации тенденций экспортных потоков в Ставропольском крае не произошло. Вследствие этого, применение фактографических методов в процессе формирования индикаторов стратегического развития агроэкспорта допустимо.

Построение прогноза до 2030 года на основе трендов, представленных на Рисунке 3.4 показало, что при продолжении выявленных тенденций объем экспорта может превысить 900 млн. долл. При этом сопоставление этих данных со стратегией развития Ставропольского края показало, что на 2030 год запланировано достичь 604 млн долл, в то время как в 2024 г. объем экспорта уже составил 626 млн. долл. Это свидетельствует о необходимости периодической корректировки показателей в стратегических документах.

Интересным является сравнение трендовых моделей внутри групп агроэкспорта. Так, в разделе «Продукты животного происхождения» после исключения товарной позиции «Мясо птицы» (Рисунок 3.5) не только значительно снижается величина коэффициента детерминации ($R^2 = 0,56$), но и происходит качественное изменение тенденции: тренд по группе «Продукты животного происхождения» демонстрировал тенденцию повышения (Рисунок 3.4), тренд по группе «Продукты животного происхождения» без товарной позиции «Мясо птицы» (Рисунок 3.5) уже представляет тенденцию снижения.

Это вполне объяснимо, учитывая небольшие объемы поставляемой продукции и отсутствие стабильных связей со странами-импортерами. Таким образом, экспорт таких продуктов животного происхождения, как мясо КРС и баранина, живые животные, молоко, яйца, сыр и т. д. требует повышенного внимания и поддержки со стороны государства.

Противоположная ситуация сложилась в разделе «Продукты растительного происхождения». Если по разделу в целом значение коэффициента детерминации составляло всего 0,46, то после исключения товарной группы «Злаки», значение R^2 уже достигло 0,68. Таким образом, тенденция роста поставок зерна отличается неустойчивостью как вследствие уже отмеченной недостаточной географической диверсификации, так и в результате влияния с 2021 года такой меры государственного регулирования рынка зерна как экспортные пошлины [143]. В целом же индикатор развития агроэкспорта по товарной группе «Злаки» вряд ли целесообразно включать в Стратегию РАЭвР в Ставропольском крае, так как поставками этой продукции занимаются в основном крупные трейдеры – операторы федерального уровня.

В качестве положительного факта можно отметить достаточно высокую устойчивость тенденции роста поставок группы товаров «Пищевые товары, напитки» ($R^2 = 0,65$; $F = 9,53$; $K = 0,58$, $P = 0,28$) (Рисунок 3.4), однако для обоснования индикатора развития экспорта этих товаров необходимо изучение ситуации и перспектив ее изменения (реализуемые или планируемые к реализации инвестиционные проекты) по отдельным отраслям данной группы. В качестве методов исследования в этом случае необходимо согласование индикаторов со стейкхолдерами – целевыми группами экспортеров, относящихся к категории «опорный», а также применение экспертных оценок. Данный подход позволит также повысить обоснованность индикаторов, отражающих расширение числа экспортеров – субъектов МСП и увеличение доли экспорта продукции верхних переделов.

Несомненно, значительно большей ценностью для обоснования показателей будущего обладают методы моделирования (начиная с

корреляционно-регрессионного анализа и заканчивая более сложными моделями), однако когда речь идет об анализе отдельных товарных групп и позиций достаточно трудно подобрать факторы, которые влияют непосредственно на экспорт продуктов конкретной товарной линейки. Поэтому более доступным и соответствующим предлагаемому нами структурно-продуктовому подходу при разработке Стратегии РАЭвР является использование сочетания фактографических методов с экспертными оценками.

3.3 Разработка проектных мероприятий и стратегических планов развития экспортной деятельности на микроуровне

Отечественная практика показывает, что о необходимости использования стратегических подходов руководство предприятий обычно задумывается или в кризисных ситуациях, или когда появляются свободные средства в результате предшествующей успешной деятельности. Однако отсутствие экспортной стратегии для предприятия-экспортера может отрицательно сказываться на эффективности функционирования и конкурентоспособности на мировом рынке, существенно увеличить риски, ограничить возможности для роста. Кроме того, следует учитывать, что экспортное направление рассматривается как элемент общей стратегии развития предприятия, вследствие того, что экспорт как сфера деятельности оказывает влияние на все ключевые бизнес-процессы, способствуя укреплению конкурентоспособности как на внешнем, так и на внутреннем рынке.

Важность наличия экспортной стратегии для успешного развития внешнеторговой деятельности предприятий АПК, как уже было отмечено,

подтвердили все четверо экспертов уровня 1 в процессе проведенного нами глубинного интервью.

Поэтому система стратегического планирования развития регионального агроэкспорта предполагает необходимость разработки стратегических документов в той или иной форме на микроуровне, т.е. стратегических планов предприятий по продвижению производимой ими или планируемой к производству продукции на внешний рынок, укреплению своих позиций на нем.

При этом значение стратегических подходов и наполнение стратегических документов будут иметь заметные отличия в зависимости от того, к какой категории относится экспортер. Неправильно, как отмечают И. А. Здиховский и Т. В. Семенова, когда экспортную стратегию предприятия рассматривают исключительно в контексте выбора способа проникновения на зарубежный рынок [39].

Если речь идет о предприятиях категории «уверенный экспортер», с устоявшимися позициями на зарубежных рынках, то в экспортной стратегии ставятся цели дальнейшего развития данного вида деятельности. К ним могут относиться такие направления интенсификации экспортной деятельности, как создание продукции, изначально ориентированной на реализацию на зарубежном рынке; создание собственной инфраструктуры для развития экспорта (приобретение складских и перерабатывающих мощностей, формирование сети дистрибуции продукции и т. д.); переход от поставок сегменту B2B к работе с сегментом B2C и т. д. [50]. Особенно важен стратегический подход, когда данные цели связаны с капиталоемкими трансформациями хозяйственной и внешнеторговой деятельности.

По-другому строится стратегирование для предприятий, которые или вообще не имеют опыта поставок своей продукции на внешний рынок, или пользовались услугами посредников, или осуществляли ранее разовые экспортные поставки. Мы полагаем, что для этой категории субъектов агробизнеса освоение стратегического планирования должно базироваться на

основе инкрементального подхода. Данный подход в стратегическом планировании подразумевает этапность процесса, его постепенное развитие, совершенствование существующих механизмов и их своевременную актуализацию для осуществления необходимых стратегических маневров [24, 158]. Инкрементальный подход придает стратегии адаптационный характер, позволяет обеспечить сочетание целенаправленности и необходимой гибкости, что в результате ведет к постепенному наращиванию потенциала ряда функциональных элементов всей хозяйственной системы субъекта планирования. Стартовым элементом в рамках данного подхода является экспортный проект, и только после успешной реализации одного или нескольких таких проектов целесообразно переходить на следующий уровень стратегирования – разработку экспортной стратегии. В особой степени это актуально для предприятий, относящихся к сектору МСП.

Инкрементальный подход к стратегированию с использованием экспортного проекта может быть полезным и для становления экспортной кооперации, важность и перспективность которой была рассмотрена выше. В этом случае формой экспортного проекта будет зонтичная сетевая структура. Зонтичный проект может стать первоначальным этапом создания кооператива. Такой подход даст возможность постепенно выстроить структуру будущего кооператива, проверить работоспособность выбранной модели, сформировать доверие между участниками и подготовить почву для перехода к постоянной организационной форме. Именно в зонтичной форме целесообразно формировать крупные экспортные региональные и межрегиональные проекты при участии соисполнителей из сектора МСП, которые были заявлены в Стратегии социально-экономического развития Ставропольского края до 2035 года.

В контексте инкрементального подхода необходимо рассмотреть отличия экспортной стратегии и предлагаемых форм экспортного проекта. Экспортным проектам и стратегиям посвящено достаточно много публикаций.

На основе их обобщения и с учетом целей данного исследования в Таблице 3.11 представлена характеристика этих видов стратегических документов.

Таблица 3.11 – Отличия экспортной стратегии и экспортных проектов (локального и зонтичного сетевого) как отдельных этапов стратегирования

Критерий	Экспортная стратегия	Экспортный проект, в т. ч. особенности	
		локального проекта	зонтичного сетевого проекта
Определение	Долгосрочный план действий, отражающий видение перспектив, цели, принципиальные механизмы реализации, а также позиционирование агробизнеса на внешних рынках	План мероприятий, направленных на вывод определенного продукта (группы продуктов) на один или несколько конкретных зарубежных рынков	
		разрабатывается для отдельного субъекта агробизнеса – потенциального экспортера	предполагает наличие интегратора как «координационного узла» и элементов сети – хозяйствующих субъектов
Функция	Определяет общую экспортную политику, формирует основу экспортных решений, служит ориентиром для экспортных проектов	Содержит конкретную совокупность мероприятий и операций, позволяющих достичь намеченных целей в условиях внешних и внутренних ограничений	
		накопление опыта организации экспортной деятельности	отработка модели работы экспортного кооператива
Масштаб	Охватывает всю внешнеэкономическую деятельность предприятия или значительную её часть	Ориентирован на поставки отдельного товара (группы товаров) на определенный рынок (несколько рынков)	
Сроки планирования	Обычно до 5 лет (в случае значительных капиталовложений до 10 лет)	Ограничен рамками выполнения проекта	
		обычно не более 1 года	рекомендуется на 3 года

Источник: составлено автором на основе [26, 39, 42, 50, 69, 102, 104, 152]

Дальнейший анализ предполагает необходимость отдельного рассмотрения локального проекта и зонтичного сетевого проекта как начального этапа различных направлений стратегирования экспортной деятельности. Прежде всего, рассмотрим подробнее процесс разработки локального экспортного проекта. При формировании такого проекта для предприятий, которые не имеют опыта поставок своей продукции на внешний

рынок (особенно если они относятся к сектору МСП), на каждом этапе нужна поддержка и взаимодействие с различными организациями.

В Таблице 3.12 представлен порядок работы над экспортным проектом по его этапам, позволяющий учесть решаемые задачи, планируемые действия, а также органы поддержки экспортной деятельности субъекта агробизнеса.

Отдельные этапы предложенного порядка работы проиллюстрированы на примере разработки локального экспортного проекта поставок на внешний рынок товара «Цельная вяленая ножка индейки, сделанная по традиционному кавказскому рецепту с использованием современных технологий сушки и обвалки мяса», торговое название – Прошутто из индейки (Turkey Prosciutto) (далее – «Прошутто из индейки»). Проект маркетинговых материалов, характеризующих данный товар, представлен в Приложении 3. Для обоснования перспективных направлений экспорта рассмотрены данные мировой торговой статистики сайта Trade Map [66], в соответствии с которыми лидерами в сфере импорта товаров позиции «Готовые или консервированные продукты из мяса» были Великобритания, Япония и США, а среди дружественных стран – Китай (296,5 мл. долл.), Казахстан (58,5 млн долл.) и Ирак (39,5 млн долл.). Интерес представляют также Саудовская Аравия и ОАЭ как перспективные экспортные направления, в которых импорт готовых продуктов из мяса птицы составил, соответственно, 18,2 и 11,3 мл. долл. Выбор еще двух стран для анализа (Турция и Армения) обусловлен близостью к Ставропольскому краю и удобной логистикой. Анализ выбранных пяти возможных направлений экспорта товара «Прошутто из индейки» представлен в Приложении 4. Одно из важнейших мест в разработке локального экспортного проекта занимает обоснование затрат, связанных с производством и поставками товара, предназначенного для экспорта. Как подчеркивают А. Б. Мельников, Б. А. Мельников, А. Г. Дмитриева, «одержать победу в мировой торговле сможет тот экономический субъект, который в сложившихся условиях способен минимизировать производственные и реализационные издержки» [62].

Таблица 3.12 – Порядок разработки локального экспортного проекта¹

Этап	Задача	Действия	Органы поддержки
1. ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП			
1.1. Определение экспортного потенциала предприятия	Оценка возможностей для экспортной деятельности, анализ производственных и финансовых ресурсов	Внутренний аудит, в т ч. оценка производственных мощностей и возможностей масштабирования. анализ доступности финансовых ресурсов	ТПП (консультации), РЭЦ (анализ экспортного потенциала)
1.2. Обоснование экспортной пригодности товара и его адаптация для экспорта	Определить конкурентные преимущества товара на выбранных рынках; адаптировать его к требованиям этих рынков	Анализ ассортимента и выбор наиболее перспективных товаров для экспорта. Направления адаптации товара (упаковка, маркировка, сертификация)	РЭЦ (анализ рынков, помощь в адаптации продукции), Росаккредитация (сертификация)
2. АНАЛИЗ РЫНКОВ И ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ СТРАН			
2.1. Исследование рынка по целевым странам	Обоснование выбора стран, сбор информации о рынках товара (объем, конкуренция, потребительские предпочтения, нормативно-правовая база)	Изучение аналитических отчетов и исследований рынка. Поиск информации в открытых источниках. Участие в вебинарах и конференциях по экспортной тематике	РЭЦ (базы данных, маркетинговые исследования), ТПП (информация о деловом климате), ТПРФ
2.2. Оценка возможностей и рисков	Анализ возможностей (государственная поддержка, льготы, преференции) и рисков, в т.ч. в каждой из целевых стран	Анализ политической и экономической ситуации, оценка рисков (политических, экономических, валютных, транспортных) в каждой стране. Изучение мер государственной поддержки экспорта	РЭЦ (анализ рисков, информация о мерах поддержки), ЭКСАР (страхование экспортных рисков)
2.3. Выбор приоритетных рынков	Определение наиболее перспективных рынков для начала экспортной деятельности	Составление рейтинга стран по степени привлекательности для экспорта. Выбор от 1 до 3 приоритетных рынков	ТПП, РЦПЭ (консультации)
3. РАЗРАБОТКА ЭКСПОРТНОГО ПРОЕКТА			
3.1. Планирование затрат на производство	Оптимизация затрат на производство товара, предназначено для экспорта	Сценарные расчеты	–

Продолжение Таблицы 3.12

Этапы	Задача	Действия	Органы поддержки
3.2. Планирование затрат на оформление товара, логистику	Определение оптимальных логистических маршрутов и видов транспорта для доставки товара на выбранные рынки	Поиск информации о таможенных правилах, документарном оформлении товара в РФ и стране-импортере. Выбор транспортных компаний. Сценарные расчеты	РЭЦ и ФТС (консультации по таможенному оформлению), РЭЦ (информация о логистических компаниях)
3.3. Разработка плана продвижения продукции	Определение каналов продвижения и методов сбыта продукции на выбранных рынках	Определение целевой аудитории, адаптация маркетинговых материалов к требованиям целевых рынков. Разработка плана продвижения продукции.	РЭЦ (помощь в разработке маркетингового плана), рекламные агентства, ТППРФ
3.4. Планирование будущих поступлений от реализации и анализ рисков	Определение источников финансирования экспортной деятельности и методов управления финансовыми рисками	Привлечение финансирования (кредиты, государственная поддержка). Страхование экспортных рисков Соблюдение требований валютного контроля	РЭЦ (информация о финансовых инструментах поддержки экспорта), ЭКСАР (страхование экспортных рисков), банки
4. ПОИСК ПАРТНЕРОВ И ПОДГОТОВКА К ЗАКЛЮЧЕНИЮ КОНТРАКТОВ			
4.1. Поиск партнеров для заключения внешнеторгового контракта	Найти заинтересованных и надежных покупателей на выбранных рынках	Участие в международных выставках и бизнес-миссиях. Использование онлайн-платформ и ресурсов ТППРФ для поиска партнеров	РЭЦ и РЦПЭ (организация бизнес-миссий и выставок), ТПП (деловые встречи и переговоры), ТППРФ
4.2. Проверка надежности партнеров	Убедиться в надежности и платежеспособности потенциальных покупателей.	Проверка кредитной истории. Получение отзывов от других поставщиков	Специализированные агентства для проверки контрагентов
4.3. Подготовка к заключению контрактов	Согласовать условия поставки, оплаты и другие важные аспекты экспортной сделки	Проведение переговоров с потенциальными покупателями. Согласование условий контракта.	ТПП (консультации), РЦПЭ (экспертиза контрактов)

¹Условные обозначения: РЭЦ – АО «Российский экспортный центр»; ТПП–Торгово-промышленные палаты РФ и региона; ЭКСАР – Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций; РЦПЭ – региональные центры поддержки экспорта; ТППРФ – торговые представительства РФ за рубежом.

Источник: составлено автором на основе [42, 64, 152]

Расчеты, связанные с обоснованием затрат на производство и затрат, связанных с поставками товара «Прошутто из индейки» в Армению, представлены в Приложениях 5 и 6.

При годовом объеме производства товара 43,2 т предприятие планирует отправлять на экспорт 13,2 т по цене 2000 руб. за 1 кг продукции. Прогнозируемые финансовые результаты экспортного проекта представлены в Таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Финансовые результаты экспортного проекта по реализации товара «Прошутто из индейки», тыс. руб.

Показатели	Период				
	Месяцы				1 год
	Сент.	Окт.	Ноябрь	Дек.	
Выручка от реализации	2200,0	2200,0	2200,0	2200,0	26400,0
Полная себестоимость производства с учетом затрат на реализацию	1362,4	1338,4	1338,4	1338,4	16084,2
Валовая прибыль	837,6	861,6	861,6	861,6	10315,8
Налоги (УСН 6 %)	50,3	51,7	51,7	51,7	618,9
Чистая прибыль	787,4	809,9	809,9	809,9	9696,8
Уровень рентабельности продаж, %	35,8	36,8	36,8	36,8	36,7

Источник: разработано автором

Однако только прогноза финансовых результатов для оценки проекта недостаточно, так как экспортная деятельность, что уже было рассмотрено в разделе 3.2, характеризуется значительной зависимостью от мало предсказуемых внешних факторов (политическая ситуация, курсы валют, международные торговые соглашения, изменения конъюнктуры целевых зарубежных рынков и т.д.). Поэтому отдельного внимания требует анализ рисков локального экспортного проекта.

Среди методов анализа рисков важное место занимает метод анализа чувствительности критериев эффективности проекта (далее – анализ чувствительности), который широко используется в современной международной практике финансового анализа и рекомендован в документах UNIDO [17, 141]. Однако обзор доступных нам литературных источников

показал, что данный метод не нашел применения для анализа рисков экспортных проектов.

Анализ чувствительности заключается в поочередном изменении значений ключевых переменных проекта (для экспортного проекта это могут быть, прежде всего, цены на продукцию, объемы экспорта, затраты на производство и логистику, валютный курс и т. д.) в заданном диапазоне и оценке влияния этих изменений на целевой показатель (в первую очередь, NPV). Это позволяет выявить наиболее чувствительные параметры, т. е. те, изменение которых оказывает наибольшее влияние на успех проекта.

В качестве инвестиционной составляющей при расчете критериев эффективности локального экспортного проекта (если он не связан с капиталовложениями, например в приобретение оборудования) целесообразно рассматривать потребность в оборотных средствах на реализацию проекта. Это особенно важно для предприятий МСП, финансовые возможности которых обычно ограничены и существует необходимость привлечения внешних источников финансирования. Государство поддерживает предприятия АПК, компенсируя им процентные ставки по кредитам, что дает им возможность получить оборотные средства для ведения экспортной деятельности или расширения производства до момента получения оплаты за поставляемую продукцию со стороны зарубежного покупателя [50].

При предоставлении экспортного кредита финансируются затраты, связанные с производством, подготовкой и реализацией продукции на внешних рынках. Более подробно возможные условия кредитования охарактеризованы на сайте РЭЦ. В соответствии с ними для рассматриваемого проекта поставок товара «Прошутто из индейки» в Армению нуждаются в использовании заемных источников финансирования затраты на закупку сырья (2810,6 тыс. руб.), оплату труда (1076,4 тыс. руб.), упаковку (469,7 тыс. руб.), а также связанные непосредственно с поставками на внешний рынок (8666,8 тыс. руб.). Соответственно, целесообразно взять

экспортный кредит в банке на сумму 13000 тыс. руб., т. е. с учетом выплаты процентов по льготному кредиту инвестиционная составляющая экспортного проекта будет равна 14170 тыс. руб.

Результаты анализа чувствительности показателей эффективности к основным рискам реализации локального экспортного проекта представлены на Рисунке 3.6.

Из существующей системы показателей эффективности в качестве результирующего индикатора в данном случае была выбрана величина чистого дисконтированного дохода (ЧДД), в качестве тестируемых параметров – цена реализации, объем поставок на экспорт, производственные затраты, а также затраты на логистику.

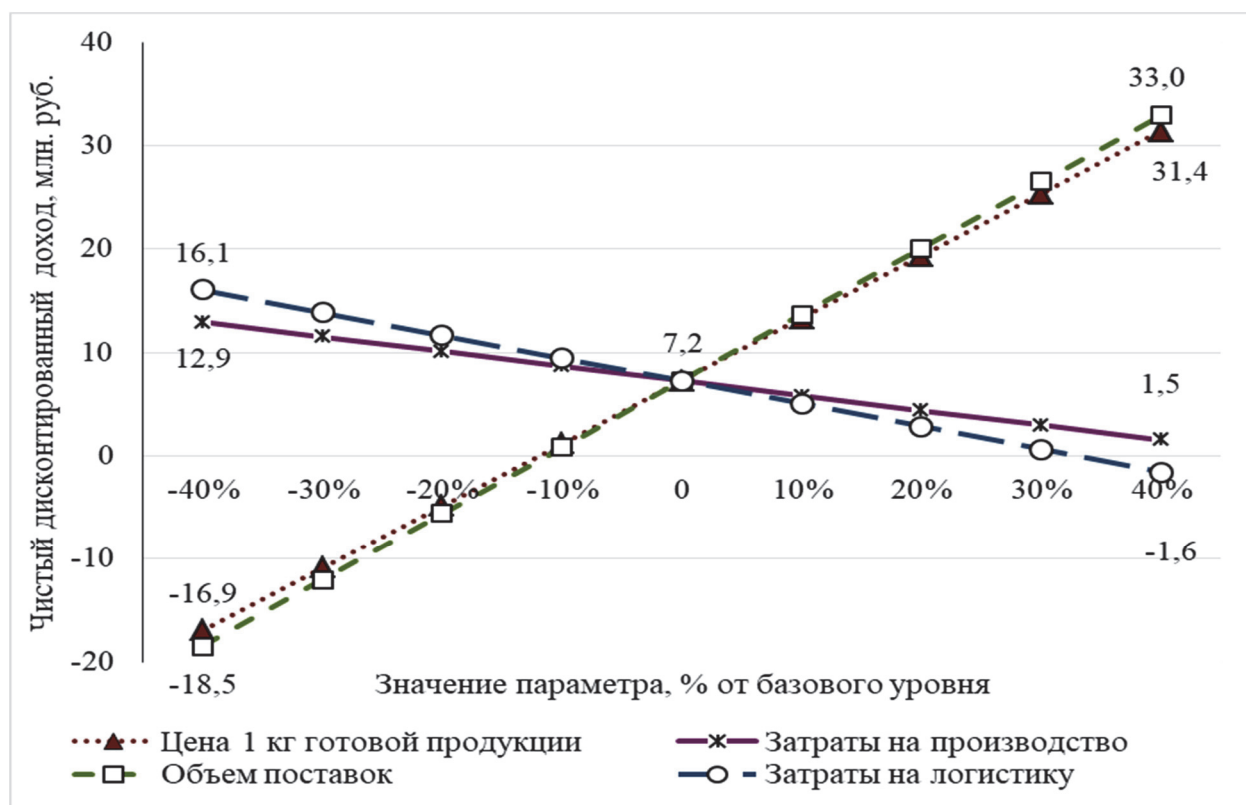


Рисунок 3.6 – Результаты анализа чувствительности экспортного проекта по реализации товара «Прошутто из индейки»

Источник: разработано автором

По итогам расчетов было выявлено, что ЧДД наиболее чувствителен к изменению объема поставок на экспорт. При уменьшении этого показателя

более чем на 10 % ЧДД резко сокращается, а затем проект становится невыгоден с инвестиционной точки зрения. Практически такое же влияние на величину ЧДД оказывает и изменение цены.

Третьим по степени влияния на ЧДД параметром являются затраты на логистику. Однако их воздействие будет менее значимым, и результирующий показатель остается положительными даже при увеличении затрат на 30%.

Таким образом, ключевые коммерческие факторы (объем поставок и уровень цен) являются в данном случае критическими, т.е. основные риски связаны с отсутствием устойчивого спроса, что несет угрозу снижения цен реализации и невозможности достижения необходимого для окупаемости масштаба коммерческих операций. Для того чтобы этого не произошло, перед принятием решения о вхождении и закреплении на конкретном зарубежном рынке необходимо проведение маркетингового исследования с построением структуры рынка, а также прогнозированием развития спроса и изменения этой структуры.

Результаты проведенного анализа чувствительности также дают возможность установить так называемые критические точки, т. е. значения варьируемых показателей, достижение которых делает локальный экспортный проект невыгодным (Таблица 3.14).

Чистый дисконтированный доход проекта имеет нулевое значение, а, следовательно, экспортный проект не может быть принят к реализации в случае, если:

- 1) цена 1 кг готовой продукции составляет 1762 руб/кг, или всего на 238 руб., или на 11,9 % ниже базового значения;
- 2) затраты на производство равны 8790 тыс. руб., то есть на 2931 тыс. руб., или в 1,5 раза больше проектного значения;
- 3) объем поставок равен 11748 кг, т. е. всего на 1452 кг, или на 11,0 % ниже базового значения;
- 4) затраты на логистику составляют 9959 тыс. руб., то есть на 2415 тыс. руб. или на 32 % больше проектного значения.

Таблица 3.14 – Критические параметры варьируемых показателей экспортного проекта по реализации товара «Прошутто из индейки»

Показатели	Базовое значение в проекте	Изменение фактора, %	Критическое значение	Изменение	
				абсолютное, +/-	относительное, %
Цена 1 кг готовой продукции, руб.	2000	–11,9	1762	–238,00	88,1
Затраты на производство, тыс.руб.	5859	50,0	8790	2931,00	150,0
Объем поставок, кг	13200	–11,0	11748	–1452,00	89,0
Затраты на логистику, тыс.руб.	7544	32,0	9959	2415,10	132,0

Источник: разработано автором

Информация о критических точках локального экспортного проекта позволяет принимать обоснованные решения при выборе вариантов организации логистических операций, подготовке контрактов ВЭД с покупателем и т.д.

После успешной реализации одного или нескольких локальных экспортных проектов предприятие агробизнеса, накопившее определенный опыт экспортной деятельности, может переходить к разработке экспортной стратегии. В ней ставятся цели дальнейшего развития данного вида деятельности, например: географическая диверсификация, товарная диверсификация (в т. ч. связанная с производством и поставками новых продовольственных товаров, востребованных за рубежом), работа над собственным брендом, формирование партнерств для интенсивного развития экспорта, изменение формы организации экспортной деятельности (например, переход от прямого экспорта к созданию совместного предприятия или филиала) и т. д.

Для повышения эффективности экспортной деятельности по тем приоритетным направлениям регионального агроэкспорта, которые сложно реализовать самостоятельно отдельным предприятиям из-за нехватки ресурсов, в рамках инкрементального подхода к стратегированию целесообразно формирование крупного экспортного регионального проекта

как зонтичной сетевой структуры. Зонтичный сетевой проект в данном исследовании рассматривается как механизм объединения под единым управлением нескольких разнородных, но связанных самостоятельных субъектов агробизнеса, работающих над разными задачами, но имеющих общую стратегическую цель – эффективную организацию поставок на внешний рынок приоритетных для региона видов продукции АПК.

Отдельные аспекты формирования и функционирования зонтичного сетевого проекта проиллюстрированы на примере организации экспорта баранины по стандартам «Халяль» в страны Ближнего Востока, как одного из приоритетных для Ставропольского края направлений агроэкспорта. Целью данного проекта является объединение мелких и средних сельхозтоваропроизводителей в единую структуру для выхода и укрепления позиций на внешнем рынке. В Таблице 3.15 представлены цели, участники, осуществляемые функции и планируемые результаты проекта.

При организации подобного зонтичного сетевого проекта наиболее важными и сложными являются два аспекта: формирование интегратора как «координационного узла», выполняющего «зонтичные» функции, а также распределение доходов между участниками проекта.

Если проект создается для экспорта стратегически приоритетной для региона продукции АПК, то в качестве интегратора и управляющей структуры целесообразно использование одной из форм государственно-частного партнерства (ГЧП), к функциям которого будут относиться регулирование, координация и контроль административно-хозяйственной и инвестиционной деятельности участников проекта, привлечение средств государственной поддержки, организация распределения доходов между участниками.

Распределения доходов между участниками является ключевым элементом проекта, если он рассматривается как базовый этап становления экспортной кооперации.

Таблица 3.15 – Характеристики зонтичного сетевого проекта организации экспорта баранины

Функция	Цель	Участник	Результат
Организация, координация, регулирование, распределение	Апробация модели кооператива	Интегратор проекта – субъект ГЧП	Единый субъект экспортной деятельности
	Максимально использовать возможности государственной финансовой поддержки		Снижение финансовых рисков и поддержка на начальных этапах
Финансовое планирование и учет	Обеспечить финансовую устойчивость и прозрачность деятельности		Прозрачное распределение доходов, повышение доверия участников и инвесторов
Производство сырья	Создание объединения поставщиков	Производители баранины	Стабильные поставки мяса необходимого качества
Обработка, разделка, упаковка	Создание современного убойного и перерабатывающего комплекса	Перерабатывающий завод	Сертифицированная продукция, готовая к экспорту в соответствии с требованиями стран-импортеров
Сертификация и контроль качества	Получение необходимых сертификатов, контроль соблюдения требований	Координационный центр	
Логистика и таможенное оформление	Своевременная и надежная доставка продукции в целевые страны	Центр экспорта	Стабильные и рентабельные поставки
Маркетинг и продвижение бренда	Повышение узнаваемости и конкурентоспособности бренда		Продвижение продукции через онлайн- и офлайн-каналы, формирование позитивного имиджа
Поиск и заключение контрактов	Формирование долгосрочных контрактных отношений с иностранными партнерами		Первые экспортные контракты и стабильные заказчики

Источник: разработано автором

Если распределение должным образом не налажено, то проект может превратиться в широко распространенную схему поставок сельскохозяйственного сырья и продовольствия на внешний рынок, где фирма-трейдер (торговый дом) скупает пригодную для экспорта продукцию АПК и ведет внешнеторговую деятельность исключительно в собственных интересах. Для развития кооперативных принципов в организации экспорта необходимо создать и проверить на практике справедливую, прозрачную и мотивирующую систему распределения доходов от внешнеторговой деятельности, позволяющую учесть вклад всех участников цепочки создания стоимости поставляемого на внешний рынок продукта – от производителя сырья до реализации экспортного контракта.

В Таблице 3.16 представлена модель распределения полученной от ведения экспортной деятельности прибыли в зонтичном сетевом проекте после того, как будет создан резервный фонд в размере 20 %. Данная модель предусматривает корректировку долей в зависимости от изменений в структуре участников или объемах поставок, а также на основании конкретных расчетных данных о формировании цепочки создания стоимости экспортируемого продукта.

Таблица 3.16 – Модель распределения прибыли в зонтичном сетевом проекте организации экспорта баранины

Участник проекта	Доля, %	Вклад
Интегратор проекта	10-15	Регулирование, финансирование, субсидии, страхование рисков
Производители баранины	30-35	Поставка сырья как основа всей цепочки добавленной стоимости
Перерабатывающий завод	15-20	Обработка, фасовка, упаковка мяса
Координационный центр	10-15	Сертификация, контроль
Центр экспорта	25-30	Реклама, продвижение, хранение, доставка, поиск партнеров

Источник: разработано автором

В целом к преимуществам зонтичного сетевого проекта в сфере ВЭД относятся:

- оптимизация использования ресурсов (бюджет, инфраструктура, кадры с компетенциями в области ВЭД);
- единые стандарты ведения бизнес-процессов и качества продукции, единое планирование, контроль сроков и бюджетов;
- сокращение издержек на всех ступенях процесса формирования стоимости экспортного продукта за счет координация соответствующих транзакций;
- гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней среды, динамику рынка;
- обратная связь, обмен опытом и внутренние взаимодействия по горизонтали и вертикали в рамках проекта;
- возможность масштабирования и запуска новых инициатив.

Отработка эксперимента в форме зонтичного сетевого проекта, как уже было упомянуто, позволяет проверить модель сотрудничества без необходимости сразу создавать юридическое лицо или делать крупные капиталовложения. Выстраивание системы доверия между участниками в процессе реализации проекта является ключевым принципом последующей работы на принципах кооперации. Если говорить об особенностях экспортного кооператива, который может быть построен на базе реализованного зонтичного сетевого проекта, то по своей сути он может быть отнесен к предпринимательской модели, которую ученые определяют как кооперацию нового поколения, позволяющую придать своему стратегическому развитию адаптационный характер [100].

Таким образом, предлагаемые два варианта использования инкрементального подхода в стратегировании развития агроэкспорта дают возможность субъектам агробизнеса учиться на практике, увеличивать свои шансы на успех (Рисунок 3.7).

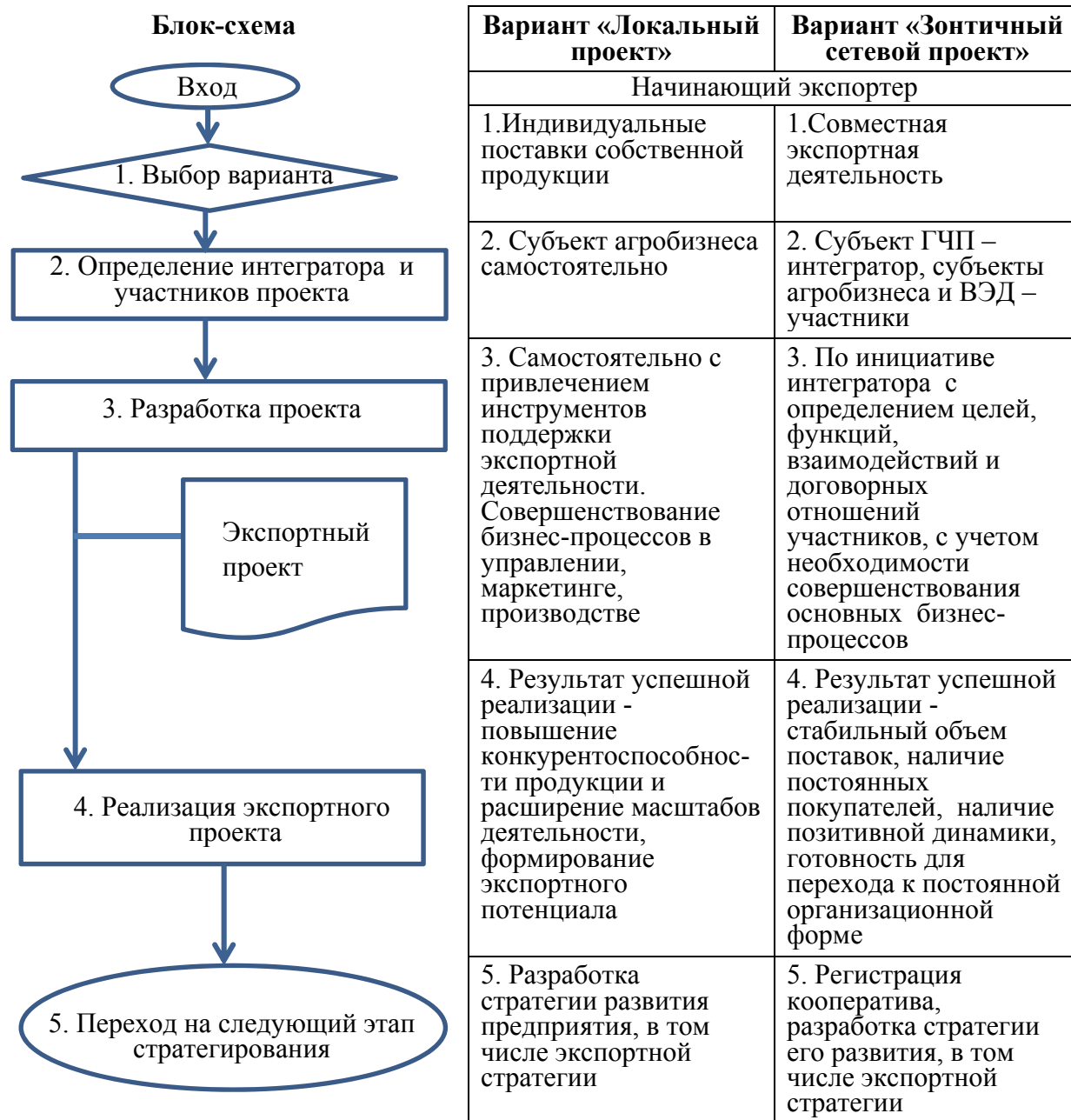


Рисунок 3.7 – Схема вариантов использования инкрементального подхода в стратегировании развития агроэкспорта на микроуровне

Источник: разработано автором

Успешная реализация экспортных проектов является итогом длительной организационной работы и постоянного анализа ее результатов.

О возможности перехода на следующий уровень стратегирования можно говорить, когда деятельность предприятия или сетевой структуры на внешнем

рынке может быть признана устойчивой [50] и характеризуется следующими параметрами:

- позитивная динамика и стабильные продажи, которые позволяют с достаточной точностью прогнозировать их объем в будущем;
- постоянное присутствие на целевом рынке и наличие диверсифицированной клиентуры, свидетельствующие об успешной работе по уменьшению рисков;
- доказанная возможность получения прибыли, что свидетельствует о правильном выборе модели экспортной деятельности, своевременном выявлении проблем и нахождении способов их решения.

Таким образом, предлагаемые подходы к стратегированию на микроуровне позволяют предприятиям АПК более обоснованно подойти к планированию и организации экспортной деятельности, осваивать современные формы ее ведения, обеспечивая тем самым поступательное стратегическое развитие.

Заключение

Последовательное решение поставленных в исследовании научных задач позволило сформулировать следующие выводы и предложения:

1. В диссертационной работе исследованы достоинства и вызовы экспортно ориентированной модели развития АПК в современных условиях, что предопределяет необходимость поиска всеми участниками процесса экспорта сельскохозяйственного сырья и продовольствия новых теоретико-методических подходов к стратегическому управлению процессом продвижения национального агроэкспорта на мировой рынок. Сущностная интерпретация стратегии развития экспортной деятельности предприятий регионального АПК как комплексного понятия, состоящего из системы стратегий, формируемых на разных уровнях управления агропромышленным производством, позволила выявить и систематизировать особенности агроэкспорта в разрезе указанных уровней.

2. Исследование проблем, свойственных современному этапу развития системы государственной поддержки агроэкспорта, позволило выявить основные из них, к которым относятся: сложность доступа к соответствующим программам, недостаточное использование регионально-отраслевого подхода при формировании ее мер, отсутствие системности и адресности, необходимых для достижения стратегических целей развития агроэкспорта. Дальнейшее совершенствование государственной поддержки, как важнейшего катализатора развития агроэкспорта, должно быть связано, прежде всего, с конкретизацией целей и задач, формируемых как на федеральном, так и на региональном уровне. Кроме того, данный вид государственной поддержки целесообразно дифференцировать с учетом того, какую продукцию производят и (или) экспортируют субъекты АПК.

3. На основе конструктивного совмещения различных методических подходов к оценке ситуации в поставках продукции АПК на внешний рынок (детальный анализ структуры и динамики регионального агроэкспорта; результаты экспертного опроса представителей предприятий, ведущих активную внешнеэкономическую деятельность, и экспертов в области ВЭД регионального уровня; анализ работы структур, оказывающих поддержку экспортерам) проведена диагностика продуктовой и территориальной диверсификации агроэкспорта, выявлены проблемы, сдерживающие его развитие, и намечены перспективные направления, которые могут быть учтены в процессе разработки стратегии развития экспортной деятельности предприятий регионального АПК на мезо– и на микроуровне.

4. Установлено, что в настоящее время стратегическое планирование развития экспорта продукции АПК на региональном уровне отличается фрагментарностью, отсутствием системности и согласованности элементов стратегии в горизонтальной и вертикальной проекциях, несформированностью механизма взаимодействия участников стратегического процесса. Усилению роли стратегического планирования в управлении развитием агроэкспорта будет способствовать: формирование на мезоуровне единого документа, обеспечивающего гармонизацию целей, направлений и мероприятий, содержащихся в других региональных документах стратегического характера; использование принципов индикативного планирования и итерационного метода для вовлечения заинтересованных бизнес-структур в процесс формирования стратегических планов; реструктуризация и обоснование мероприятий по целевой поддержке агроэкспорта.

5. В качестве методической основы разработки Стратегии РАЭвР предложен комплекс подходов, методов и инструментов, которые дают возможность конкретизировать стратегические направления развития и обосновать индикаторы, соответствующие целям национальной экспортной политики применительно к агропромышленному комплексу региона:

создание новой товарной массы, в т.ч. увеличение объёмов производства и вывода на внешние рынки новых видов продукции (диверсификация экспортных поставок); опережающий рост доли экспорта товаров с высокой добавленной стоимостью (продукции верхних переделов).

6. Подход к разработке стратегии экспортной деятельности на микроуровне зависит от степени экспортной зрелости субъекта агробизнеса. Для начинающих экспортеров, особенно относящихся к сектору МСП, целесообразно использование инкрементального подхода, основанного на экспортном проектировании и придающего стратегическому процессу адаптационный характер. Разработке локального экспортного проекта высокого качества будут способствовать соблюдение рекомендуемого порядка его формирования, а также анализ проектных рисков, в том числе на основе использования метода анализа чувствительности критериев эффективности проекта. Зонтичный сетевой проект с государственным участием как начальная форма привлечения субъектов МСП к экспортной деятельности будет способствовать развитию кооперации в агроэкспорте и формированию крупных экспортных проектов.

Перспективы дальнейших исследований связаны с последующим развитием методического комплекса для разработки стратегии развития агроэкспорта в регионе в части расширения методов прогнозирования и определения индикаторов стратегического развития, а также обоснования мер по развитию межрегиональной координации. Представленные методические подходы к стратегированию развития агроэкспорта на микроуровне могут быть дополнены более подробными рекомендациями по созданию крупных экспортных проектов в форме зонтичных сетевых структур как начального этапа становления экспортной кооперации.

Список литературы

1. Агроэкспорт. Федеральный центр развития экспорта продукции АПК Минсельхоза России : [сайт]. – Москва. – URL: <https://aemcx.ru/> (дата обращения: 27.01.2025). – Текст. Изображение : электронные.
2. Актуализированная стратегия социально-экономического развития Кочубеевского округа Ставропольского края до 2035 года : приложение к решению Совета Кочубеевского муниципального района Ставропольского края четвертого созыва от 23 января 2020 г. № 193. – Текст : электронный // Администрация Кочубеевского муниципального округа Ставропольского края. – URL: <https://кочубеевский-район.рф/strategiya-sotcial-no-e-konomicheskogo-razvitiya-kochubeevskogo-munitcipal-nogo-okruga-stavropol-skogo-kraya-do-2035-goda-4.html> (дата обращения: 14.02.2025).
3. Актуальные вопросы разработки экспортной стратегии региона : монография / [А. А. Астафьева, Т. С. Блинова, А. Ю. Волин и др.] ; под общ. ред. Ф. Н. Завьялова. – Ярославль : ЯрГУ, 2018. – 268 с.
4. Алтухов, А. И. К вопросу оптимизации логистических издержек в экспорте российского зерна / А. И. Алтухов, А. М. Рахманов // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2022. – № 7 (89). – С. 36–46.
5. Алтухов, А. И. Формирование национальной экспортной политики в аграрной сфере экономики как один из основных факторов ее развития / А. И. Алтухов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2022. – № 7. – С. 2–8.
6. Андреев, О. С. Инструменты управления выбором экспортных стратегий / О. С. Андреев // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами : сборник статей VIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 15–16 мая 2023 года / под науч. ред. О. А.

Лузгиной. – Пенза : Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 37–42.

7. Андреева Е. Л. Исследовательские подходы к анализу влияния экспорта на экономический рост / Е. Л. Андреева, А. С. Попова, А. В. Ратнер // Журнал экономической теории. – 2021. – Т. 18, № 4. – С. 547–558.

8. Аносова, Л. А. Приоритеты и направления национального развития в сфере поддержки несырьевого экспорта / Л. А. Аносова, Л. С. Кабир // Экономика и управление. – 2023. – Т. 29, № 1. – С. 4–10.

9. Аржанцев, С. А. Поддержка экспорта агропродовольственной продукции в странах ЕАЭС / С. А. Аржанцев, Т. Г. Бондаренко, Л. В. Писарева // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2021. – № 1 (70). – С. 19–27.

10. Ахметшина, Л. Г. От зерна к продуктам его переработки: экспортный потенциал и перспективы / Л. Г. Ахметшина // Аграрный вестник Урала. – 2022. – № 9 (224). – С. 71–86.

11. Бабкин, А. В. Особенности стратегического планирования выхода предприятий на зарубежные рынки в условиях новой экономической реальности / А. В. Бабкин, Е. А. Байков // Цифровая трансформация экономики и промышленности: проблемы и перспективы / [А. А. Алетдинова, И. А. Аренков, Р. Р. Афанасьева и др.] ; под ред. А. В. Бабкина. – Санкт-Петербург : Изд-во Политехнического ун-та, 2017. – С. 532–553.

12. Бакуменко, О. А. К вопросу о стратегировании экспортной деятельности российских регионов / О. А. Бакуменко // Региональная экономика: теория и практика. – 2019. – Т. 17, № 2. – С. 250–265.

13. Банникова, Н. В. Анализ процессов диверсификации регионального экспорта продукции растительного происхождения / Н. В. Банникова, М. Ю. Скляр, Ю. Л. Орел // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 12А – С. 494–504.

14. Банникова, Н. В. Поддержка экспорта в системе государственной аграрной политики / Н. В. Банникова, М. Ю. Скляр // Аграрная наука,

творчество, рост : сборник научных статей по материалам XIV Международной научно-практической конференции, 11 марта 2025 года, Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь, 2025. – С. 16–25.

15. Банникова, Н. В. Развитие экспортной деятельности и ее значение для предприятий агропромышленного комплекса / Н. В. Банникова, М. Ю. Скляр // Исследование фундаментальных проблем и прикладных аспектов развития агропромышленного комплекса : монография / Н. В. Банникова, М. Ю. Скляр, И. В. Кацаев и др. – Ставрополь : АГРУС Ставропольского гос. аграрного ун-та, 2025. – С. 9-21.

16. Банникова, Н. В. Торгово-экономические отношения Ставропольского края в рамках евразийской интеграции по поставкам продукции АПК / Н. В. Банникова, Н. В. Воробьева, М. Ю. Скляр // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 10-1. – С. 73–81.

17. Банникова, Н. В. Экономическое обоснование инвестиционного проекта в овощеводстве на основе комплексного анализа чувствительности / Н. В. Банникова, С. С. Вайцеховская, Н. Н. Тельнова. – Текст : электронный // Исследование проблем экономики и финансов. – 2023. – № 2. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54327815> (дата обращения: 22.05.2025). – DOI 10.31279/2782-6414-2023-2-1.

18. Баскаков, С. М. Баланс продовольствия регионов Сибири: плюсы и минусы экспортно ориентированного подхода / С. М. Баскаков, А. Т. Стадник, А. А. Самохвалова // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2024. – № 3 (109). – С. 154–160.

19. Батукова, Л. Р. Система государственного стратегического планирования: индикативный подход к организации / Л. Р. Батукова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 12-3. – С. 469–477.

20. Бауэр, В. П. Французский и китайский опыт для совершенствования российской системы стратегического планирования / В. П. Бауэр, В. В. Еремин // Власть. – 2020. – Т. 28, № 4. – С. 205–213.

21. Беспалов, В. В. Стратегическое планирование внешнеэкономической деятельности региональных промышленных комплексов в рамках новой концепции внешней политики страны в условиях санкций / В. В. Беспалов // Приоритеты и механизмы стратегического планирования в Российской Федерации : сборник статей XII Международной научной конференции «Абалкинские чтения», Москва, 26–27 апреля 2023 года / под ред. С. Д. Валентя. – Москва, 2023. – С. 85–90.

22. Белановский, С. А. Репрезентативность качественных опросов / С. А. Белановский // Интеракция. Интервью. Интерпретация. – 2023. – Т. 15, № 1. – С. 69–94.

23. Белова, Т. Н. Индексный метод оценки структурных сдвигов в экономике: вопросы теории и практики / Т. Н. Белова // Статистика и Экономика. – 2024. – Т. 21, № 1. – С. 4–14.

24. Белоусова, Е. А. Перспективы инкрементального подхода в стратегическом планировании социально-экономического развития сельских муниципальных образований / Е. А. Белоусова, Е. И. Кайбичева // Управленец. – 2022. – Т. 13, № 1. – С. 49–67.

25. Бойко, А. Минэк назвал пять приоритетов внешней торговли – Текст : электронный / А. Бойко // Ведомости : сетевое издание : [сайт]. – URL : <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2024/02/08/1019314-minek-nazval-pyat-prioritetov> (дата обращения: 14.02.2025).

26. Бондаренко, Н. С. Экспортные стратегии как ключевой компонент стратегического управления агропромышленного комплекса России / Н. С. Бондаренко // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 5. – URL: <https://esj.today/PDF/59FAVN524.pdf> (дата обращения: 22.05.2025)

27. Брик, А. Д. Экономические и правовые аспекты диверсификации российского аграрного экспорта / А. Д. Брик, О. С. Жарикова, Н. Ю. Зильбенбранд // Вестник алтайской Академии экономики и права. – 2023. – № 12. – С. 19–23.

28. Брызгалина, М. А. Экономическое обоснование развития экспортно-ориентированного мукомольного производства в сельскохозяйственных организациях / М. А. Брызгалина, А. А. Лексина, Т. В. Брызгалин // АПК: экономика, управление. – 2023. – № 8. – С. 83–91.

29. Власти предложили создать национального дистрибьютора продовольствия. – Текст : электронный // РБК : информ. агентство : [сайт]. – URL: <https://www.rbc.ru/business/08/08/2022/62ed30b69a794750d5afc799?ysclid=majm0f01aa875686562> (дата обращения: 07.12.2024).

30. Войтюк, В. А. Организационно-экономический механизм развития экспортной деятельности аграрных предприятий : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук / В. А. Войтюк. – Орел, 2022. – 32 с.

31. Герелишин, Р. И. Стратегирование в контексте теорий региональной экономики / Р. И. Герелишин // Теория и практика стратегирования : VI Международная научно-практическая конференция : сборник избранных научных статей и материалов конференции, Москва, 27–28 февраля 2023 года / под науч. ред. В. Л. Квинта. – Москва, 2023. – С. 277–286.

32. Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации / Министерство сельского хозяйства РФ. – Москва : [отпеч. в тип. ФГБНУ «Росинформагротех»], 2020. – URL: <https://mex.gov.ru/upload/iblock/3e5/3e5941f295a77fdcfed2014f82ecf37f.pdf> (дата обращения: 07.12.2024).

33. Дун, Д. Стратегии международной цепи поставок сельскохозяйственной продукции / Д. Дун // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2024. – Т. 31, № 3. – С. 103–111.

34. Егорова, Л. И. Аграрный экспорт регионов России в новых реалиях / Л. И. Егорова, В. А. Цатурян // Экономика: теория и практика. – 2024. – № 3(75). – С. 68–72.

35. Жевлакова, А. Ю. Особенности реализации стратегии стимулирования экспорта в системе государственного регулирования внешнеэкономической деятельности / А. Ю. Жевлакова // Научные труды Республиканского института высшей школы. Философско-гуманитарные науки. – 2024. – № 23-2. – С. 191–200.

36. Жихаревич, Б. С. 25 лет российского стратегирования (1997–2022): опыт измерения тенденций / Б. С. Жихаревич, Р. А. Гресь // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. – 2022. – № 4 (71). – С. 11–22.

37. Журавлев, В. А. Формирование экспортной стратегии промышленных предприятий / В. А. Журавлев, С. Пилюк // Евразийское научное объединение. – 2016. – Т. 2. – №. 6. – С. 50–51.

38. Загвоздкин, С. В. Совершенствование государственной поддержки экспорта аграрной продукции на основе применения программно-целевого планирования : специальность 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика» : диссертация на соискание ученой степени канд. экон. наук / С. В. Загвоздкин. – Саратов, 2023. – 227 с.

39. Здиховский, И. А. Теоретические основы разработки экспортной стратегии инновационно-активного предприятия / И. А. Здиховский, Т. В. Семенова // Современная мировая экономика: вызовы и реальность : материалы IV Международной научно-практической конференции : посвящается 100-летию ДОННТУ, Донецк, 7 декабря 2021 года / ред.: А. Я. Аноприенко, Н. В. Шемякина, В. А. Лепехин [и др.]. – Донецк, 2021. – С. 64–70.

40. Золотой початок: цены на кукурузу в России выросли на 20%, хотя в мире снижаются. – Текст : электронный // Forbes.ru : [сайт]. – URL: <https://www.forbes.ru/prodovolstvennaya-bezopasnost/522062-zolotoj-pocatok-ceny-na-kukuruzu-v-rossii-vyrosli-na-20-hota-v-mire-snizautsa> (дата обращения: 27.03.2025).

41. Изутина, Т. А. Экспортный потенциал Российской Федерации: оценка готовности субъектов к организации экспортной деятельности /

Т. А. Изутина // Российский внешнеэкономический вестник. – 2024. – № 10. – С. 109–125.

42. Карпунина, Е. В. Некоторые аспекты жизненного цикла экспортного проекта / Е. В. Карпунина, А. Ю. Карпунин // Социальные и экономические системы. – 2022. – № 6-5 (34). – С. 203–215.

43. Квинт, В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1 / В. Л. Квинт. – Санкт-Петербург : СЗИУ РАНХиГС, 2019. – 132 с.

44. Квинт, В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2 / В. Л. Квинт. – Санкт-Петербург : СЗИУ РАНХиГС, 2020. – 162 с.

45. Квинт, В. Л. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами / В. Л. Квинт, И. В. Новикова, М. К. Алимуратов // Экономика и управление. – 2021. – Т. 27, № 11. – С. 900–909.

46. Кобылко, А. А. Сравнительный анализ стратегий мезоуровня: регион, отрасль, корпорация / А. А. Кобылко, М. А. Рыбачук // Russian Journal of Economics and Law. – 2024. – Т. 18, № 4. – С. 898–911.

47. Колесников, А. В. Перспективы наращивания объемов экспортной продукции АПК Российской Федерации / А. В. Колесников // Обществознание и социальная психология. – 2022. – № 11 (41). – С. 316–326.

48. Коновалов, В. А. Экспорт Российской продукции АПК: состояние и перспективы развития / В. А. Коновалов // Modern Economy Success. – 2022. – № 5. – С. 25–30.

49. Кориневская, П. А. Стратегия выхода на иностранные рынки российских производителей вина / П. А. Кориневская // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2023. – № 7 (158). – С. 29–32.

50. Краснов, Д. Г. Экспортная деятельность компаний агропромышленного комплекса / Д. Г. Краснов, Г. В. Семенов. – Москва : Аспект Пресс, 2024. – 431 с.

51. Кулистикова Т. Низкие цены сдержали рост экспорта. Однако в натуральном выражении поставки продукции АПК в 2024 году увеличились / Т. Кулистикова. – Текст : электронный // Агроинвестор : [сайт]. – URL : <https://www.agroinvestor.ru/markets/article/43582-nizkie-tseny-sderzhali-rost-eksporta-odnako-v-naturalnom-vyrazhenii-postavki-produktsii-apk-v-2024-g/> (дата обращения: 14.02.2025).

52. Кундиус, В. А. Стратегический вектор развития агропромышленного комплекса России на внешнеэкономическом курсе / В. А. Кундиус, Е. В. Першина // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2023. – № 4. – С. 57–64.

53. Лебедев, К. А. Активизация использования экспортного потенциала в современных условиях / К. А. Лебедев // Управленческий учет. – 2022. – № 5-2. – С. 409–423.

54. Лисачкина, Ю. С. Ретроспективный анализ экспорта продукции сельскохозяйственной перерабатывающей отрасли / Ю. С. Лисачкина // Вестник университета. – 2023. – № 12. – С. 101–113.

55. Литягина, Э. А. Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия. Стратегическое планирование выхода предприятия на внешние рынки / Э. А. Литягина // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. – 2017. – № 3 (12). – С. 28–30.

56. Лобаев, Н. Диверсификация как условие перехода к несырьевому экспорту в России / Н. Лобаев, А. А. Зеленина, В. М. Кузьмина // Исследование развития экосистем в цифровой экономике : сборник научных статей, Курск, 27 марта 2024 года / ред. совет: Т. С. Колмыкова, А. А. Горохов. – Курск, 2024. – С. 206–210.

57. Лукашук, Н. А. Обоснование экспортоориентированной стратегии: определение, принципы, разработка / Н. А. Лукашук, Е. В. Креч // Инженерный бизнес : сборник материалов II Международной научно-практической конференции в рамках 19-й Международной научно-технической конференции БНТУ «Наука – образованию, производству и экономике»,

Минск, 01–03 декабря 2021 года / редкол.: О. С. Голубова [и др.] ; сост. Н. А. Пашкевич. – Минск, 2022. – С. 209–213.

58. Лявина, М. Ю. Стратегические направления развития экспорта продукции АПК в России / М. Ю. Лявина, А. А. Карманова // Актуальные проблемы и перспективы аграрной науки : сборник статей Национальной научно-практической конференции с международным участием / под ред. Л. А. Волощук. – Саратов, 2024. – С. 207–211.

59. Лявина, М. Ю. Экспорт продукции АПК: стратегические ориентиры / М. Ю. Лявина // Аграрная наука и образование: проблемы и перспективы : сборник статей Национальной научно-практической конференции, Саратов, 28 марта – 01 апр. 2022 года / под ред. Е. Б. Дудниковой. – Саратов, 2022. – С. 249–253.

60. Маслова, В. В. Развитие государственной поддержки сельского хозяйства: региональный аспект / В. В. Маслова, Л. П. Силаева, М. В. Авдеев // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2024. – № 12 (118). – С. 51–59.

61. Мельников, А. Б. Внешнеэкономические аспекты обеспечения экономической безопасности региона / А. Б. Мельников, Н. В. Фалина. – Краснодар : Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, 2020. – 223 с.

62. Мельников, А. Б. Конкурентоспособность агропродовольственной продукции в мировой торговле / А. Б. Мельников, Б. А. Мельников, А. Г. Дмитриева // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 1 (54). – С. 176–180.

63. Мельников, А. Б. Оценка эффективности внешнеэкономической деятельности агропромышленных компаний Краснодарского края / А. Б. Мельников, А. С. Керселян, К. В. Кузовов // Управленческий учет. – 2024. – № 11. – С. 424–435.

64. Меры государственной поддержки. – Текст : электронный // Российский экспортный центр : [сайт]. – 2025. – URL:

<https://www.exportcenter.ru/services/spetsialnye-programmy-po-podderzhke-eksporta/> (дата обращения: 14.04.2025).

65. Минаков, А. В. Реализация экспортного потенциала агропромышленного комплекса России в условиях развития цифровой экономики / А. В. Минаков, И. Н. Сафиуллин, Э. Ф. Амирова // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2024. – Т. 19, № 2 (74). – С. 140–147.

66. Мировая статистика экспорта Российской Федерации // International Trade Centre. Trade Map : [сайт]. – URL: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=5%7c643%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1 (дата обращения: 14.02.2025).

67. Митрофанова, И. В. Экспорт продукции российского АПК: опыт южно-российских территорий и новые возможности развития / И. В. Митрофанова, Е. А. Шкарупа, В. Н. Батова // Региональная экономика. Юг России. – 2022. – Т. 10, № 4. – С. 236–250.

68. Мишина, Ю. А. Разработка стратегии выхода агропромышленного предприятия на внешние рынки в условиях современных вызовов / Ю. А. Мишина, А. А. Василишена // Сборник научных работ серии «Экономика». – 2023. – № 30. – С. 95–108.

69. Начинаящий экспортер : учебное пособие. – Текст электронный // Российский экспортный центр : [сайт]. – URL: https://www.exportcenter.ru/services/obrazovatelnye-uslugi/tutorials/uchebnoe_posobie_nachinayushchiy_eksporter/ (дата обращения: 15.02.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

70. Низамутдинов, М. М. Концептуальная схема взаимодействия институциональных секторов экономики в системе стратегического планирования на мезоуровне / М. М. Низамутдинов, М. В. Шмакова // Ars Administrandi (Искусство управления). – 2024. – Т. 16, № 4. – С. 571–588.

71. Николаева, М. А. Экспорт продовольствия из России: состояние и перспективы развития / М. А. Николаева // Российский внешнеэкономический вестник. – 2024. – № 4. – С. 118–130.

72. О внесении изменений в решение Совета депутатов Благодарненского городского округа Ставропольского края первого созыва от 27 декабря 2019 года № 300 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Благодарненского городского округа Ставропольского края на период до 2035 года» : решение № 235 от 18 декабря 2024 г. Совета депутатов Благодарненского муниципального округа Ставропольского края. – Текст : электронный // Администрация Благодарненского муниципального округа Ставропольского края : официальный портал. – URL: <https://abgosk.ru/city/sovets/resheniya-soveta-deputatov-bmo/resheniya-deputatov-vtorogo-sozyva/vtoroi-sozyv.php> (дата обращения: 14.02.2025).

73. О внесении изменений в решение Совета депутатов Петровского городского округа Ставропольского края от 14 декабря 2018 года № 196 «Об утверждении стратегии социально-экономического развития Петровского городского округа Ставропольского края до 2035 года» : решение Совета депутатов Петровского муниципального округа Ставропольского края второго созыва от 14.12.2023 № 125. – Текст : электронный // Администрация Петровского муниципального округа Ставропольского края : официальный сайт – URL: https://petrgosk.gosuslugi.ru/ofitsialno/ekonomika/ekonomicheskoe-razvitiye/strategicheskoe-planirovanie/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya/dokumenty-omsu_5541.html (дата обращения: 14.02.2025).

74. О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия : Постановление Правительства РФ № 717 от 14.07.2012 (с изм. на 30 апреля 2025 года). – Текст : электронный // Электронный фонд правовых и нормативно технических документов : [сайт]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/902361843> (дата обращения: 15.05.2025).

75. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309. – Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015?ysclid=m89044o8u7885683129> (дата обращения: 15.02.2025).

76. О Стратегии социально-экономического развития Новоалександровского городского округа Ставропольского края до 2035 года : решение Совета депутатов Новоалександровского городского округа Ставропольского края первого созыва от 10.12.2019 № 32/349. – Текст : электронный // Администрация Новоалександровского городского округа Ставропольского края : официальный сайт. – URL: https://newalexandrovsk.gosuslugi.ru/deyatelnost/napravleniya-deyatelnosti/ekonomika/strategicheskoe-planirovanie/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya/dokumenty-omsu_871.html (дата обращения: 14.02.2025).

77. О Стратегии социально-экономического развития Ставропольского края до 2035 года : Закон Ставропольского края от 27 декабря 2019 года № 110-кз (ред.от 26.12.2023). – Текст : электронный // Гарант.РУ : информационно-правовой портал. – URL: <https://base.garant.ru/73354761/#friends> (дата обращения: 27.03.2025).

78. О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федеральный закон (с изм. на 13 июля 2024 года) : [принят Государственной Думой 20 июня 2014 года]. – Текст : электронный // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов : [сайт]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/420204138> (дата обращения: 15.02.2025).

79. Об утверждении государственной программы Ставропольского края «Развитие сельского хозяйства» : Постановление Правительства Ставропольского края от 28.12.2023 № 828-п. – Текст : электронный // Электронный фонд правовых и нормативно технических документов : [сайт].

– URL: <https://docs.cntd.ru/document/407050844?ysclid=m9pky5nu4q51669909>
(дата обращения: 15.02.2025).

80. Об утверждении государственной программы Ставропольского края «Развитие пищевой и перерабатывающей промышленности, потребительского рынка» : Постановление Правительства Ставропольского края от 28 декабря 2023 года № 820-п. – Текст : электронный // Электронный фонд правовых и нормативно технических документов : [сайт]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/407050774> (дата обращения: 15.02.2025).

81. Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации : указ Президента Российской Федерации от 08.11.2021 № 633. – Текст : электронный // Консультант Плюс : [сайт]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_400057/ (дата обращения: 15.02.2025).

82. Об утверждении Стратегии развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года : распоряжение Правительства Российской Федерации от 08.09.2022 №2567-р (с изменениями на 7 февраля 2025 г.). – Текст : электронный // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов : [сайт]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/351735594> (дата обращения: 20.02.2025).

83. Об утверждении Стратегии социально - экономического развития Новоселицкого муниципального округа Ставропольского края до 2035 года : решение Совета Новоселицкого муниципального округа Ставропольского края первого созыва от 08.02.2021 № 127. – Текст : электронный // Администрация Новоселицкого муниципального округа Ставропольского края : официальный сайт – URL: https://novosel26.gosuslugi.ru/deyatelnost/napravleniya-deyatelnosti/ekonomika/strategicheskoe-planirovanie/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya/dokumenty-omsu_176.html (дата обращения: 14.02.2025).

84. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Буденновского муниципального округа Ставропольского края до 2035 года : решение Думы Буденновского муниципального округа Ставропольского края от 31.07.2023 № 31/523-I. – Текст : электронный // Буденновский муниципальный округ Ставропольского края : [сайт]. – URL: <https://abmosk.ru/dokumenty-strategicheskogo-planirovaniya/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-budennovskogo-munitsipalnogo-okruga?ysclid=m9om85zh6c376539900> (дата обращения: 14.02.2025).

85. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Изобильненского муниципального округа Ставропольского края до 2035 года : решение Думы Изобильненского муниципального округа Ставропольского края от 20.12.2024 № 283. – Текст : электронный // Администрация Изобильненского муниципального округа Ставропольского края : [сайт]. – URL: https://izobadmin.gosuslugi.ru/netcat_files/userfiles/Strategiya_do_2035_goda.pdf (дата обращения: 14.02.2025).

86. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Красногвардейского муниципального округа Ставропольского края до 2035 года : решение Совета депутатов Красногвардейского муниципального округа Ставропольского края от 02.12.2023. – Текст : электронный // Красногвардейский муниципальный округ : официальный сайт органов местного самоуправления Красногвардейского муниципального округа Ставропольского края. – URL: https://krgvmosk.gosuslugi.ru/deyatelnost/napravleniya-deyatelnosti/normotvorcheskaya-deyatelnost/proekty-resheniy-soveta-deputatov-krasnogvardeyskogo-mo/2023-god/dokumenty-omsu_258.html/ (дата обращения: 14.02.2025).

87. Осипов, В. С. Сценарий экспортно ориентированной стратегии / В. С. Осипов // Страховое дело. – 2024. – № 10 (379). – С. 16–21.

88. Отинова, М. Е. Теоретические и методологические аспекты развития экспортно ориентированного агропродовольственного рынка / М. Е. Отинова, Е. В. Сальникова // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2019. – № 6. – С. 113–120.

89. Отчеты деятельности. – Текст : электронный // Центр поддержки экспорта в Ставропольском крае : официальный сайт. – URL: <https://export.fppsk26.ru/ru/about/reports/> (дата общения: 10.12.2024).

90. Оценка экспортного потенциала и перспектив диверсификации экономики для формулирования стратегий индустриального развития российских регионов / М. Гвоздева, М. Казакова, И. Любимов, М. Лысюк // Научный вестник ИЭП им. Гайдара. – 2018. – № 2. – С. 45–50.

91. Оценка экспортного потенциала субъектов аграрного бизнеса Ставропольского края : кол. монография / А. Н. Герасимов, Е. И. Громов, Ю. С. Скрипниченко [и др.]. – Ставрополь : АГРУС, 2019. – 124 с.

92. Паспорт регионального проекта «Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства в Ставропольском крае». – Текст : электронный // Гарант.Ру : информационно-правовой портал. – URL : <https://base.garant.ru/72714270/?ysclid=maior719ic214659190> (дата обращения: 15.02.2025).

93. Паспорт регионального проекта «Поддержка пищевой и перерабатывающей промышленности Ставропольского края». – Текст : электронный / Портал органов государственной власти Ставропольского края. – URL : https://stavregion.ru/_/cms_page_media/11463/Poddershka%20pishevoi%20i%20pererabativayushei%20promishlennosti%20SK.pdf (дата обращения: 15.02.2025).

94. Паспорт регионального проекта «Системные меры развития международной кооперации и экспорта Ставропольского края». – Текст : электронный / Портал органов государственной власти Ставропольского края. – URL :

https://stavregion.ru/_/cms_page_media/8024/PRP_Sistemnye_mery_razvitiya_me_zhdunarodnoy_kooperatsii_i_eksporta_SK_1.pdf (дата обращения: 15.02.2025).

95. Паспорт регионального проекта «Экспорт продукции АПК (Ставропольский край)». – Текст : электронный // Портал органов государственной власти Ставропольского края. – URL: [https://stavregion.ru/_/cms_page_media/8024/Prp_Eksport_produktsii APK_\(SK\)_3.pdf?ysclid=m6vzcb60ts879544062](https://stavregion.ru/_/cms_page_media/8024/Prp_Eksport_produktsii APK_(SK)_3.pdf?ysclid=m6vzcb60ts879544062) (дата обращения: 04.02.2025).

96. Перспективы развития экспорта продукции пищевой и перерабатывающей промышленности РФ / Н. В. Коник, М. Ю. Лявина, А. В. Наянов, И. В. Шарикова // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 12 (173). – С. 530–536.

97. Повышение эффективности внешнеэкономической деятельности предприятий аграрной сферы / А. Б. Мельников, Т. О. Бодякина, А. К. Анозова, А. С. Гандилян // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 5 (49). – С. 193–200.

98. Потапов, А. П. Стратегические цели и индикаторы результативности государственного регулирования экспортного потенциала аграрного сектора страны и регионов / А. П. Потапов // Экономика сельского хозяйства России. – 2022. – № 11. – С. 2–7

99. Прижигалинская, Т. Н. Необходимость формирования стратегии экспортной деятельности организации для обеспечения нового качества экономического роста / Т. Н. Прижигалинская, Д. С. Терновский, О. П. Матвеева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – № 2 (58). – С. 21–30.

100. Развитие сельскохозяйственной потребительской кооперации в регионе: научное издание / Т.А. Дозорова. – Ульяновск: Ульяновский ГАУ, 2020. – 111 с.

101. Региональный экспортный стандарт 2.0. – Текст : электронный // Российский экспортный центр : [сайт]. – URL:

https://www.exportcenter.ru/company/region_standard/ (дата обращения: 02.12.2024).

102. Резанов, В. К. Стратегическое кластерное управление созданием и эффективной деятельностью трансграничных зонтичных структур / В. К. Резанов, К. В. Резанов, Ю. Тай // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. – Т. 16, № 4 (463). – С. 604–621.

103. Российский экспортный центр : [сайт]. – URL: <https://www.exportcenter.ru/company> (дата обращения: 02.12.2024). – Текст. Изображение : электронные.

104. Сай, В. М. Оценка кадрового риска в сетевой «зонтичной» организационной структуре / В. М. Сай, Т. К. Чернушевич // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. – 2018. – № 2 (38). – С. 57–67.

105. Самоделкин, С. И. Влияние санкций на экспортный потенциал предприятий / С. И. Самоделкин // Детерминанты развития экономики и общества в условиях глобальных изменений : сборник статей II Международной научно-практической конференции, Москва, 25–26 апреля 2024 года / [ред. кол.: Б. К. Федоров и др.]. – Курск, 2024. – С. 36–41.

106. Сасаев, Н. И. Основы отраслевого стратегирования: формирование концепции / Н. И. Сасаев // Управленческое консультирование. – 2022. – № 9 (165). – С. 106–115.

107. Сафарян, Г. Х. Формирование конкурентной стратегии на международном рынке / Г. Х. Сафарян // THEORIA: педагогика, экономика, право. – 2022. – Т. 3, № 1. – С. 79–91.

108. Седова, Ю. Россия демонстрирует выдающиеся успехи в развитии экспорта продукции АПК / Ю. Седова. – Текст : электронный // Аграрная наука : отраслевой портал. – URL: <https://agrarnayanauka.ru/rossiya-demonstriruet-vydayushhiesya-usp/?ysclid=m8ajoujhlj211732175> (дата обращения: 20.02.2025).

109. Силаева, Л. П. Кооперация России в пространственном развитии агропродовольственного рынка / Л. П. Силаева, М. Л. Яшина //

Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2022. – № 3. – С. 36–45.

110. Силаева, Л. П. Обеспечение национальной продовольственной безопасности в условиях межгосударственного сотрудничества / Л. П. Силаева // Экономическая независимость агропромышленного комплекса в новых условиях : материалы XVI Международной научно-практической конференции, Минск, 17–18 октября 2024 года / под ред. В. Г. Гусакова. – Минск, 2025. – С. 204–209.

111. Сироткина, Н. В. Индикативное управление сбалансированным развитием корпораций, регионов, отраслей / Н. В. Сироткина // Регион: системы, экономика, управление. – 2024. – № 4 (67). – С. 10–22.

112. Скляр, М. Ю. Факторы успеха и барьеры агроэкспорта: результаты экспертного опроса / М. Ю. Скляр // Экономические проблемы, направления и механизмы обеспечения технологического лидерства в аграрной сфере : сборник научных статей по материалам XIX Международной научно-практической конференции, 23–24 апреля 2025 года, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина. Краснодар, 2025. – С. 262–268.

113. Скляр, М. Ю. Диверсификация экспорта продукции животноводства: региональный анализ / М. Ю. Скляр // Актуальные проблемы аграрной экономики и развития сельских территорий : сборник научных статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, 19 декабря 2024 года, Ярославский государственный аграрный университет. Ярославль, 2024 / ред.-изд. совет: А. С. Бушкарева [и др.]. – С. 37–42.

114. Скляр, М. Ю. Методические подходы к развитию системы стратегического планирования регионального агроэкспорта / М. Ю. Скляр // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – № 5, т.7 – С. 139–147.

115. Скляр, М. Ю. Методы обоснования стратегических ориентиров развития экспортной деятельности предприятий регионального АПК / М. Ю.

Скляр // Экономика и управление в современных условиях: проблемы и перспективы развития в глобально меняющемся мире : сборник научных статей по материалам Международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов и молодых ученых, 28 мая 2025 года, Дагестанский государственный аграрный университет им. М. М. Джамбулатова. – Махачкала : Типография ИП «Магомедалиев С. А.», 2025. – С. 386–392.

116. Скляр, М. Ю. Перспективы развития экспорта продукции АПК в условиях обострения внешнеэкономической ситуации / М. Ю. Скляр // Современные научные подходы в фундаментальных и прикладных исследованиях : сборник статей Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 16 декабря 2022 года / выпускающий ред. Ю. Ф. Эльзессер. – Санкт-Петербург, 2022. – С. 71–73.

117. Скляр, М. Ю. Развитие экспорта продукции пищевой и перерабатывающей промышленности в Ставропольском крае / М. Ю. Скляр // Форпост науки. – 2025. – Т. 19, № 1. – С. 71–83.

118. Скляр, М. Ю. Тенденции развития экспорта злаковой продукции Ставрополья / М. Ю. Скляр // Аграрная наука – Северо-Кавказскому федеральному округу : сборник научных статей по материалам 89-й ежегодной научно-практической конференции. – Ставрополь, 2024. – С. 83–88.

119. Скляр, М. Ю. Тенденции развития экспорта продукции АПК Ставропольского края в новых условиях / М. Ю. Скляр // Социально-экономический потенциал регионов России. Реализация кадрового потенциала : сборник статей / отв. ред. А. А. Урасова. – Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2025. – С. 118–127.

120. Скляр, М. Ю. Экспортные стратегии в АПК: особенности и их классификация / М. Ю. Скляр // Исследование проблем экономики и финансов. – 2025. – № 2. – Ст. 4.

121. Скляров, И. Ю. Определение стратегических альтернатив инновационного развития субъектов аграрного сектора экономики / И. Ю.

Скляров, Ю. М. Склярова, Д. В. Запорожец // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2023. – № 12 (106). – С. 64–68.

122. Скляров, И. Ю. Экономические отношения между Россией и Китаем как основа обеспечения национальных интересов в азиатском макрорегионе / И. Ю. Скляров, И. В. Савон // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2023. – Т. 30, № 4. – С. 23–27.

123. Слипченко, Т. Ставрополье вошло в десятку активных экспортных регионов страны / Т. Слипченко. – Текст : электронный // Ставропольская правда : [сайт]. – Ставрополь, 2001–2025. – URL: https://stpravda.ru/20231020/stavropole_voshlo_v_desyatku_aktivnyh_eksportnyh_regionov_strany_208376.html (дата обращения: 27.02.2025).

124. Смирнова, О. О. Формирование отечественной модели индикативного планирования / О. О. Смирнова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2020. – Т. 11. № 3. – С. 266–279.

125. Совершенствование системы информационно-аналитического обеспечения развития аграрного экспорта в регионах: аналитический обзор / В. А. Войтюк, Н. П. Мишуров, О. В. Кондратьева [и др.]. – Москва : Российский научно-исследовательский институт информации и технико-экономических исследований по инженерно-техническому обеспечению агропромышленного комплекса, 2022. – 80 с.

126. Стадник, А. Т. Оценка функционирования организационно-экономического механизма поддержки экспорта на федеральном уровне / А. Т. Стадник, С. А. Шелковников, К. В. Чепелева // Экономика сельского хозяйства России. – 2022. – № 6. – С. 15–23.

127. Стадник, А. Т. Совершенствование регионального механизма поддержки экспорта продукции АПК / А. Т. Стадник, С. А. Шелковников, К. В. Чепелева // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2022. – № 8. – С. 106–114.

128. Степанов, Е. А. Экспортный потенциал промышленного региона с металлургической направленностью и стратегии развития его предприятий / Е. А. Степанов // Устойчивое развитие промышленного региона - конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем : труды Второго Уральского научного форума и проходящей в рамках форума VI Международной научной конференции, памяти академика А. И. Татаркина, Челябинск, 26–28 октября 2022 года / ред.: О. В. Брижак, Д. А. Плетнев. – Челябинск, 2022. – С. 143–148.

129. Степанов, Н. С. Бизнес-модель сетевого партнерства внешнеэкономической деятельности предприятий АПК / Н. С. Степанов, Н. С. Ткачук, Э. В. Степанова // Научно-образовательный потенциал молодежи в решении актуальных проблем XXI века : сборник 10-й Международной студенческой научной конференции, Ачинск, 28 апреля 2022 года / гл. ред. О. В. Пиляева. – Ачинск, 2022. – С. 83–87.

130. Степанов, Н. С. Определение конкурентной позиции сельскохозяйственного предприятия региона для выбора экспортной стратегии / Н. С. Степанов, И. А. Душков, Э. В. Степанова // Научно-образовательный потенциал молодежи в решении актуальных проблем XXI века : сборник 10-й Международной студенческой научной конференции, Ачинск, 28 апреля 2022 года / гл. ред. О. В. Пиляева. – Ачинск, 2022. – С. 88–93.

131. Стратегические направления экспортной политики в аграрной сфере экономики России / А. И. Алтухов, А. Г. Папцов, И. Г. Ушачев, Л. П. Силаева [и др.]. – Москва : Федеральный научный центр аграрной экономики и социального развития сельских территорий – Всероссийский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства, 2023. – 254 с.

132. Суханов, И. А. Система поддержки экспорта в Южной Корее / И. А. Суханов // Власть и управление на Востоке России. – 2020. – № 1 (90). – С. 42–51.

133. Тамбовцев, В. Л. Механизмы реализации территориальных стратегий в институциональной теории стратегического планирования / В. Л. Тамбовцев, И. А. Рождественская // *Terra Economicus*. – 2024. – Т. 22, № 1. – С. 20–34.

134. Тамбовцев, В. Л. Теория стратегического планирования: институциональный подход / В. Л. Тамбовцев, И. А. Рождественская // *Terra Economicus*. – 2020. – № 18 (2). – С. 22–48.

135. Теоретические основы стратегического управления и планирования. Текст : электронный // Стратегическое управление и планирование : [сайт]. – URL: <http://www.stplan.ru/theory.htm> (дата обращения: 20.12.2024).

136. Трифонова, Е. Н. Оценка факторов роста регионального агроэкспорта как основы формирования устойчивого развития АПК России в долгосрочной перспективе / Е. Н. Трифонова // *Островские чтения*. – 2024. – № 1. – С. 161–163.

137. Трифонова, Е. Н. Оценка факторов, влияющих на экспорт продовольствия российских регионов / Е. Н. Трифонова // *Экономика региона*. – 2023. – Т. 19, № 4. – С. 1209–1223.

138. Трифонова, Е. Н. Повышение конкурентоспособности пищевой и перерабатывающей промышленности как условие расширения экспортных возможностей отрасли / Е. Н. Трифонова // *Экономика сельского хозяйства России*. – 2021. – № 4. – С. 33–39.

139. Трифонова, Е. Н. Расширение экспорта продовольственных товаров России с учетом регионально-отраслевого подхода к управлению отраслями пищевой промышленности / Е. Н. Трифонова // *Островские чтения*. – 2021. – № 1. – С. 178–180.

140. Трифонова, Е. Н. Тенденции развития пищевой и перерабатывающей промышленности России в условиях новых глобальных вызовов / Е. Н. Трифонова // *Экономика сельского хозяйства России*. – 2024. – № 1. – С. 93–100.

141. Трофимец, Е. Н. Общие сведения о методе анализа чувствительности критериев эффективности проекта / Е. Н. Трофимец // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 12-8 (80). – С. 188–194.

142. Трусов, Н. А. Стратегическое планирование в России: история становления, критика, последствия, состояние (часть II) / Н. А. Трусов // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. – 2022. – № 4 (60). – С. 83–89.

143. Узун, В. Я. Выбор приоритетов политики экспорта зерна / В. Я. Узун // Экономика сельского хозяйства России. – 2023. – № 7. – С. 90–96.

144. Управление внешнеэкономической деятельностью на продовольственном рынке России и зарубежных стран: реалии и новые возможности / А. Н. Семин, А. П. Третьяков, К. А. Пильщикова, Н. А. Сбитнев. – Москва : ЭСПП, 2024. – 322 с.

145. Устойчивое развитие агропродовольственного комплекса России: проблемы и перспективы / А. А. Анфиногентова, С. А. Андрющенко, П. П. Великий [и др.]. – Саратов : Саратовский источник, 2024. – 384 с.

146. Ушачев, И. Г. О необходимости корректировки Стратегии развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года / И. Г. Ушачев, А. В. Колесников // АПК: экономика, управление. – 2024. – № 9. – С. 3–14.

147. Ушачев, И. Г. Состояние и стратегические направления развития агропродовольственной и экспортной политики России / И. Г. Ушачев, А. В. Колесников, Ю. И. Здоровец // АПК: экономика, управление. – 2022. – № 10. – С. 3–21.

148. Фалина, Н. В. Роль малых предприятий во внешнеэкономической деятельности России / Н. В. Фалина // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 31(5). – С. 228–237.

149. Фалина, Н. В. Состояние и перспективы наращивания российского экспорта продукции АПК / Н. В. Фалина, И. Г. Павленко, А. П. Ханжян // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 3 (62). – С. 463–467.

150. Федеральная служба государственной статистики : [официальный сайт]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12994> (дата обращения: 02.12.2024). – Текст. Изображение : электронные.

151. Федеральный проект «Экспорт продукции АПК». – Текст : электронный // Федеральный центр развития экспорта продукции АПК Минсельхоза России : [сайт]. – URL: <https://aemcx.ru/wp-content/uploads/2019/12/passport.pdf> (дата обращения: 10.12.2024).

152. Фомичева, А. Экспорт мясной продукции: 6 этапов экспортного проекта / А. Фомичева // Мясные технологии. – 2024. – № 2 (254). – С. 62–63.

153. Хмелева, Г. А. «Тонкие» критерии выбора факторов в пользу внешнеэкономической деятельности / Г. А. Хмелева, М. В. Курникова, Е. К. Чиркунова // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 9. – С. 3497–3512.

154. Чарыкова, О. Г. Ключевые направления развития экспорта в сельском хозяйстве России: региональный аспект / О. Г. Чарыкова, М. Е. Отинова, А. А. Тютюников // Экономика региона. – 2022. – Т. 18, № 1. – С. 193–207.

155. Чепелева, К. В. Совершенствование стратегического планирования экспорта продукции АПК в России / К. В. Чепелева // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2023. – № 5. – С. 14–23.

156. Чепелева, К. В. Формирование стратегии роста агроэкспорта Сибирского макрорегиона / К. В. Чепелева, С. А. Шелковников // Современная аграрная экономика: наука и практика : материалы V Международной научно-практической конференции, Горки, 15–16 июня 2022 года / ред.: Р. К. Ленькова, В. И. Буць. – Горки, 2022. – С. 192–197.

157. Чепелева, К. В. Формирование стратегий развития агроэкспорта в регионах Сибирского федерального округа / К. В. Чепелева, Н. И. Пыжикова, С. А. Шелковников // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2023. – № 3 (97). – С. 169–183.
158. Чернова, О. А. Итеративно-инкрементальное управление в механизме обеспечения финансово-экономической устойчивости промышленного предприятия / О. А. Чернова, В. Р. Князев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Том 13, № 8А. – С. 176–185.
159. Чернышева, Т. Ю. Иерархическая модель оценки и отбора экспертов / Т. Ю. Чернышева // Доклады Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники. – 2009. – № 1-1 (19). – С. 168–173.
160. Шастин, А. В. Применение инструментов стратегического управления в ситуации изменения бизнес-модели в условиях санкций / А. В. Шастин, А. Н. Романова // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2023. – Т. 12, № 4. – С. 141–145.
161. Шеламова, Н. А. Опыт Канады в реализации экспортной политики в аграрной сфере / Н. А. Шеламова // Экономика сельского хозяйства России. – 2022. – № 11. – С. 82–87.
162. Шелковников, С. А. Государственная политика агроэкспорта в России / С. А. Шелковников, К. В. Чепелева // АПК: экономика, управление. – 2023. – № 3. – С. 4–14.
163. Шелковников, С. А. Развитие взаимодействия субъектов АПК в рамках экспортной стратегии региона / С. А. Шелковников, К. В. Чепелева // АПК: экономика, управление. – 2022. – № 9. – С. 66–72.
164. Шкурина, Е. А. Аграрный экспорт Российской Федерации: потенциал и тенденции развития. Е. А. Шкурина, А. Б. Урсова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 10.1. – С. 313–324.
165. Шохнех, А. В. Классический и современный подходы к формированию концепции региональной стратегии экономического развития /

А. В. Шохнех, Ю. Ю. Елсукова, Л. А. Елсуков // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 9 (146). – С. 946–949.

166. Шпакова, Р. Н. План мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития региона как документ стратегического планирования: проблемы регулирования и практики применения / Р. Н. Шпакова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – № 3. – С. 92–97.

167. Шпакова, Р. Н. Региональные экспортные стратегии и программы: алгоритм разработки (на примере Томской области) / Р. Н. Шпакова, Д. И. Городецкий // Право и управление. XXI век. – 2024. – Т. 20, № 2 (71). – С. 116–128.

168. Щебарова, Н. Н. О необходимости баланса открытости российской экономики и протекционизма в условиях экономического кризиса и антироссийских санкций: генезис экономической мысли в контексте исторического опыта / Н. Н. Щебарова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 1(24). – С. 84–91.

169. Щербаков, М. А. Стратегии экспорта российских фирм в страны СНГ / М. А. Щербаков. – Текст : электронный // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № s4. – URL: <https://esj.today/PDF/05FAVN423.pdf> (дата обращения: 12.09.2024).

170. Экспорт и импорт России по товарам и странам. Экспорт из России. «Все товары». – Текст : электронный // Ru-stat : [сайт]. – URL: <https://ru-stat.org/date-Y2021-2022/RU/export/world> (дата обращения: 14.02.2025).

171. Экспорт российской пшеницы падает, цены растут – прогноз 2024/25. – Текст : электронный // Компания Акси : [сайт]. – URL: https://axillc.ru/news/novinki/eksport-rossiyskoj-pshenitsy-padaet-tseny-rastut-prognoz-2024-25/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 27.03.2025).

172. Экспортный потенциал перерабатывающей промышленности как элемент обеспечения продовольственной безопасности региона / Е. В. Худякова, М. Н. Степанцевич, И. А. Кудинов, М. И. Горбачев // Международный научный журнал. – 2022. – № 5 (86). – С. 47–57.

173. Экспортный профиль региона. Ставропольский край. – Текст. Изображение : электронные // Федеральный центр развития экспорта продукции АПК Минсельхоза России : [сайт]. – URL: https://aemcx.ru/wp-content/uploads/2023/01/Экспортный-профиль-региона_Ставропольский-край.pdf (дата обращения: 10.12.2024).

174. Экспортный совет. – Текст : электронный // Министерство экономического развития Ставропольского края : [сайт]. – URL: <https://stavinvest.ru/work/eksportnyy-sovet/> (дата обращения: 27.01.2025).

175. Яковенко, Н. А. Перспективы формирования конкурентной устойчивости агропродовольственного комплекса России / Н. А. Яковенко. – Текст : электронный // Региональные агросистемы: экономика и социология. – 2024. – № 3. <http://региональныеагросистемы.рф/index.php/ras/article/view/448> (дата обращения: 27.01.2025).

176. Яковенко, Н. А. Развитие экспортного потенциала агропродовольственного комплекса России в условиях действия дестабилизирующих факторов / Н. А. Яковенко // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2023. – Т. 241, № 3. – С. 175–183.

177. Якушев, Н. О. К вопросу развития экспортной стратегии России / Н. О. Якушев // Вопросы отраслевой экономики. – 2023. – № 4 (4). – С. 8–16.

178. Balancing the aquatic export supply chain strategy : A case study of the Vietnam pangasius industry / T. A. T. Nguyen, Q. T. T. Nguyen, T. C. Tran, K. A. T. Nguyen, C. M. Jolly. – Text : electronic // Aquaculture. – 2023. – Vol. 566. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S004484862201256X> (date of request: 27.01.2025).

179. Barbieri, E. Export diversification dimensions and performance: Analysis and industrial policy insights from Italian territories over Covid-19 shocks /

E. Barbieri, L. Capoani, S. Cattaruzzo, G. Coro. – Text : electronic // *Socio-Economic Planning Sciences*. – 2024. – Vol. 94. – P. 1–15. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0038012124001228> (date of request: 27.01.2025).

180. Crick, J. M. Don't stop believing: The manifestations of coopetition in export markets / J. M. Crick, D. Crick. – Text : electronic // *International Business Review*. – 2025. – Vol. 34, Issue 3. – P. 11–14. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593125000101> (date of request: 27.01.2025).

181. Does the relative size of agricultural exports matter for sustainable development? Evidence from Sub-Sahara Africa / T. N. Taofeekat, S. A. Rashidat, K. K. A. Hauwah, O. J. Sodiq. – Text : electronic // *World Development Sustainability*. – Malete, Nigeria. – 2025. – Vol. 6. – P. 1–7. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772655X25000114> (date of request: 27.01.2025).

182. Fengxiu, Zh. Trade policy uncertainty, development strategy, and export behavior: Evidence from listed industrial companies in China / Zh. Fengxiu, W. Huwei. – Text : electronic // *Journal of Asian Economics*. – 2022. – Vol. 82. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1049007822000847> (date of request: 27.01.2025).

183. Heriqbaldi, U. Export promotion programs and firm performance: Linking knowledge, commitment, and market strategy to enhance competitiveness / U. Heriqbaldi, M. A. Esquivias, W. Y. Lau, A. F. Cesilia. – Text : electronic // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. – 2025. – Vol. 11. – Issue 1. – P. 1–12. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853125000149> (date of request: 27.01.2025).

184. Kahiya, E. T. A problematization review of export assistance: Debates and future directions / E. T. Kahiya. – Text : electronic // *International Business Review*. – 2023. – October. – URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593123001026> (date of request: 27.01.2025).

185. Muhie, S. H. Strategies to improve the quantity and quality of export coffee in Ethiopia, a look at multiple opportunities / S. H. Muhie. – Text : electronic // Journal of Agriculture and Food Research. – Ethiopia, Department of Plant Science, Wollo University, 2022. – Vol. 10. – P. 1–7. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666154322001053> (date of request: 27.01.2025).

186. Nathaniel, R. China's Space Export Strategy / R. Nathaniel. – Text : electronic // Space Policy. – 2023. – Vol. 66. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0265964623000413> (date of request: 27.01.2025).

187. Obadia, C. Export marketing strategy and performance: A focus on SMEs promotion / C. Obadia, I. Vida. – Text : electronic // International Business Review. – 2024. – Vol. 33. – Issue 2. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593123001294> (date of request: 27.01.2025).

188. Research of Structural Dynamics of Export of Grain and Its Processing Products / N. Bannikova, N. Vorobyeva, M. Sklyar [et al.] // Innovations in Sustainable Agricultural Systems (ISAS 2024) (Lecture Notes in Networks and Systems) : Conference proceedings, Stavropol, 04–05 March 2024. – Cham, Switzerland: Springer, 2024. – P. 261–273.

189. Wang, S. The adoption of international standards and export behavior of multi-product firms: A perspective based on differentiated competitive strategies / S. Wang, H. Zhu. – Text : electronic // Economic Analysis and Policy. – 2025. – Vol. 86. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0313592625001080> (date of request: 27.01.2025).

Анкета экспортера

Уважаемый Эксперт!

С началом реализации Национального Проекта «Международная кооперация и экспорт» вопрос развития аграрного экспорта стал еще более актуальным. С целью выявления проблем и возможных перспектив дальнейшего развития внешней торговли продукцией АПК, просим Вас принять участие в экспертном опросе.

По любому вопросу приветствуется Ваше мнение, если оно отличается от предложенных вопросов и ответов.

Какую продукцию АПК Ваша компания поставляет на экспорт?

Какой опыт у Вашей компании в сфере экспорта?

- 1) Менее года или одна поставка
- 2) 1–2 года или несколько поставок
- 3) Свыше 2 лет или многочисленные поставки

К какой категории относится Ваша компания?

- 1) Компания, в основном экспортирующая товары других производителей
- 2) Производитель, экспортирующий свою продукцию

Какой примерный среднегодовой объем экспорта? _____

Планируете ли Вы поставлять новую продукцию на экспорт? Если ДА, то какую? Планируете ли Вы производить ее самостоятельно или покупать у других предприятий? _____

Что, по Вашему мнению, больше всего способствует успешности вашего экспорта?

	Значитель- но способству- ет	Имеет значе- ние	Не имеет значе- ния
Качество продукции			
Возможность обеспечить низкий уровень цен			
Длительные связи зарубежными партнерами			
Оптимальная логистика			
Государственная финансовая поддержка экспорта			
Информационно-консультационная поддержка			
Другие варианты ответов:			

Какие проблемы сдерживают расширение экспорта продукции Вашей компании?

	Значитель- но сдерживают	Имеют значе- ние	Не имеют значе- ния

Несоответствие требованиям стран, привлекательных для экспорта			
Высокая конкуренция на международном рынке			
Сложности в поиске зарубежных партнеров			
Высокая себестоимость экспортируемой продукции			
Недостаток информации о рынках других стран			
Сложности в таможенном оформлении			
Логистические проблемы			
Проблемы с финансированием			
Другие варианты ответов:			

Какие услуги, предоставляемые в рамках поддержки экспортной деятельности, Вы уже получали?

- 1) Информирование и консультирование по вопросам экспорта
- 2) Участие в информационно-образовательных мероприятиях
- 3) Участие в международных выставках и ярмарках
- 4) Помощь в маркетинговых исследованиях
- 5) Содействие в поиске и подборе иностранного партнера
- 6) Содействие в приведении товаров в соответствие с требованиями, необходимыми для экспорта
- 7) Другие варианты ответов: _____

Какая организация больше всего помогла Вашей компании в ведении экспортной деятельности?

- 1) Российский экспортный центр
- 2) Центр координации поддержки экспортноориентированных субъектов МСП в СК
- 3) Министерство экономического развития СК
- 4) Министерство сельского хозяйства СК
- 5) Другие варианты ответов: _____

Какие услуги, предоставляемые в рамках поддержки экспорта, нужны Вашей компании?

	Очень нужны	Были бы полезны	Не важ- ны
Информирование и консультирование по вопросам экспорта			
Проведение информационно-образовательных мероприятий			
Участие в международных выставках и ярмарках			
Содействие в проведении маркетинговых исследований			
Содействие в поиске и подборе иностранного партнера			
Содействие в приведении товаров в соответствие с требованиями, необходимыми для экспорта			
Страхование экспортных поставок			
Компенсация расходов на логистику, сертификацию и т.д.			
Помощь в присоединении к программе бренда «Сделано в России»			
Другие варианты ответов:			

С какими финансовыми рисками сталкивалась Ваша компания во внешнеэкономической деятельности _____

Какой вид поддержки Вам был бы полезен для улучшения процесса таможенного оформления? _____

- 1) Консультации с экспертами
 - 2) Обучение таможенным процедурам
 - 3) Помощь в подготовке документов
 - 4) Необходимости в поддержке нет
 - 5) Другие варианты ответов: _____
-

С какими трудностями Вы сталкиваетесь при соблюдении международных стандартов на экспортируемую продукцию?

- 1) Недостаток информации
 - 2) Высокие затраты на сертификацию, лицензирование и т.д.
 - 3) Сложные процедуры
 - 4) Не сталкивались с трудностями
 - 5) Другие варианты ответов: _____
-

С какими логистическими проблемами Вы сталкиваетесь при экспорте?

- 1) Долгие сроки доставки
 - 2) Высокие транспортные расходы
 - 3) Проблемы с упаковкой
 - 4) Не сталкивались с проблемами
 - 5) Другие варианты ответов: _____
-

Какие зарубежные страны являются основными торговыми партнерами Вашей компании?

Как изменилась география Вашего экспорта за последние 2 года? _____

Какие страны вы рассматриваете в качестве потенциальных рынков сбыта своей продукции?

Используете ли Вы цифровые технологии и социальные сети для продвижения своей продукции за рубежом? Если ДА, то какие? _____

Какие преимущества, по Вашему мнению, имеет межрегиональная координация в экспортной деятельности?

- 1) Возможность избежать межрегиональной конкуренции на мировых рынках продовольствия
 - 2) Формировать совместную стратегию экспортного развития
 - 3) Решать проблемы в области финансирования
 - 4) Совершенствовать логистику
 - 5) Другие варианты ответов: _____
-

Какие формы кооперации предприятий можно было бы использовать для улучшения экспортных возможностей?

- 1) Совместные закупки сырья
 - 2) Совместное производство и переработка
 - 3) Обмен опытом и технологиями
 - 4) Формирование крупных партий товаров
 - 5) Совместный поиск иностранного партнера
 - 6) Другие варианты ответов: _____
-
-

Какие барьеры Вы видите для развития экспортной кооперации между предприятиями АПК?

- 1) Недостаток доверия между участниками
 - 2) Конкуренция между предприятиями
 - 3) Отсутствие информации о возможностях кооперации
 - 4) Другие барьеры (укажите) _____
-

Какую роль могли бы играть государственные структуры в поддержке кооперации между предприятиями АПК в области экспорта?

- 1) Финансовая поддержка и субсидии
 - 2) Обучение и консультации
 - 3) Создание платформ для сотрудничества
 - 4) Другие варианты ответов: _____
-

Какие еще предложения для решения сложностей в экспортной деятельности можно сделать?

- 1) Изменения в законодательстве
 - 2) Дополнительные меры господдержки
 - 3) Увеличение числа выставочных мероприятий
 - 4) Другие предложения (укажите) _____
-

Для нас очень важно Ваше мнение по проблеме экспорта продукции

и АПК. Если Вы считаете нужным добавить еще что-то, кроме уже указанного в ответах на вопросы, просим это сделать в следующих строках

Спасибо за участие в экспертном опросе!

Таблица 1 – Шкала оценивания меры существенности структурных сдвигов по индексу Рябцева

Интервал значения индекса	Характеристика меры структурных сдвигов
0,000–0,030	Тождественность структур
0,031–0,070	Весьма низкий уровень различия структур
0,071–0,150	Низкий уровень различия структур
0,151–0,300	Существенный уровень различия структур
0,301–0,500	Значительный уровень различия структур
0,501–0,700	Весьма значительный уровень различия структур
0,701–0,900	Противоположный тип структур
0,901 и выше	Полная противоположность структур

Источник: [23].

Таблица 1 – Характеристика товара «Прошутто из индейки»

Наименование	Характеристики
1. Наименование продукта	
Прошутто из индейки	Turkey Prosciutto
2. Описание внешнего вида	
Форма	Цельная ножка индейки (возможен вариант без кости)
Цвет	Темно-коричневый или коричневатый, с матовой поверхностью
Текстура	Плотная, слегка волокнистая, без жил и хрящей
Упаковка	Вакуумный пакет с брендированными наклейками. Для оптовых поставок - картонные брендированные коробки по 9 кг Прошутто
3. Технические характеристики	
Состав	Мясо индейки (бедро), поваренная соль, жгучий перец, перец черный молотый, сладкая паприка, сахарный песок и сухой чеснок
Способ обработки	Натуральная сушка (вяление) без искусственных консервантов с использованием современных технологий и ручной обвалки
Вес	450 г, 1 кг (возможны варианты фасовки) по запросу потребителя
Срок годности	12 месяцев при температуре от 0°C до +25°C
Влажность	≤ 15% (обеспечивает долгое хранение без охлаждения)
Безопасность	Соответствует ТР ТС 021/2011 (пищевая безопасность ЕАЭС)
4. Область применения	
Для розничной продажи	Как готовый к употреблению мясной снек
Для HoReCa	Используется в ресторанах для нарезки, в качестве закуски или ингредиента для салатов
Для дальнейшей переработки	Может применяться в производстве мясных наборов, сухих пайков
Срок годности	12 месяцев (при соблюдении условий хранения)
5. Конкурентные преимущества	
Натуральный состав	Без искусственных усилителей вкуса и консервантов
Долгий срок хранения	Не требует охлаждения, удобен для логистики
Универсальность	Подходит как для розницы, так и для HoReCa
Высокое содержание белка	Полезная альтернатива чипсам и фастфуду
Уникальный вкус	Вяление с натуральными специями придает насыщенный мясной вкус
Относительно невысокая себестоимость	Использование современных технологий позволяет без потери вкусовых качеств значительно сократить время сушки

Источник: разработано автором.

Таблица 1 – Анализ перспективных направлений экспорта товара «Прошутто из индейки»

	ОАЭ		Саудовская Аравия	Турция	Китай	Армения
Преимущества	Наличие халяльного рынка, развитый туристический сектор					
	Высокий уровень доходов населения, спрос на качественные продукты питания, интерес к новым вкусам (специям), относительно либеральный торговый режим	Крупнейшая экономика в арабском мире, растущий спрос на продукты питания, платёжеспособное население	Развитая экономика, схожие культурные традиции, удобная логистика		Огромный рынок, растущий спрос на импортные продукты питания, интерес к новым и необычным вкусам	Член ЕАЭС. Рост доходов населения и интерес к качественным продуктам питания. Схожие вкусовые предпочтения. Удобная логистика
Факторы	Строгие требования к сертификации Halal; необходимо учитывать культурные особенности и вкусовые предпочтения (умеренная острота, традиционные арабские специи)		Конкуренция с местными производителями мяса птицы, необходимость учитывать вкусовые предпочтения (традиционные турецкие специи)		Необходимость адаптации упаковки и маркировки к требованиям местного законодательства	
					Высокая конкуренция, разные вкусовые предпочтения (сладковатые, острые, соленые специи)	Особенности вкусовых предпочтений (умеренная острота, сочетание с традиционными специями)
Сертификаты и лицензии	Контракт купли-продажи, упаковочный лист, инвойс, транспортные документы (авианакладная, коносамент, CMR), сертификат происхождения товара, сертификат Halal		Сертификат соответствия Saudi Food and Drug Authority (SFDA)	Санитарно-гигиенический сертификат, ветеринарный сертификат, сертификат происхождения товара, сертификат соответствия, протоколы испытаний, свидетельство о гос. регистрации ИП, лицензия на	Контракт купли-продажи, упаковочный лист, инвойс, транспортные документы (авианакладная, коносамент, CMR), ветеринарный сертификат, сертификат происхождения ИП, лицензия на	
				Разрешение на экспорт, регистрационное удостоверение предприятия		

	ОАЭ	Саудовская Аравия	Турция	Китай	Армения
				осуществление экспортной деятельности, декларация соответствия	товара, сертификат соответствия
Таможенное и налоговое администрирование	Ввозная таможенная пошлина (5 % от таможенной стоимости товара), НДС (5 % – налог оплачивает импортер)	Ввозная таможенная пошлина (12 % от таможенной пошлины товара), НДС (15 % – налог оплачивает импортер)	Ввозная таможенная пошлина (+/-12,8 %), НДС в Турции на продукты питания зависит от категории товара. Для готовых мясных продуктов ставка обычно составляет 8 %	Ввозная таможенная пошлина 10–20 %, НДС (13 % – налог оплачивает импортер)	Ввозная таможенная пошлина (5% от таможенной стоимости товара), НДС (5% - налог оплачивает импортер)
Страхование	Страхование экспортных кредитов и инвестиций (ЭКСПАР); страхование экспортного кредита (банка); страхование от неисполнения контракта; страхование дебиторской задолженности (факторинг); страхование транспортных рисков				
Гарантии	Возврат НДС для МСП по упрощенной процедуре. Срок лимита – 24 месяца, срок гарантии – не более 11 месяцев. Участие в конкурсе/тендере. Экспортер имеет возможность принимать участие в конкурсах (торгах, аукционах), проводимых иностранными покупателями для целей заключения экспортных контрактов. Возврат НДС. Экспортер получает возможность нарастить объем оборотных средств за счет возмещения суммы налога из бюджета до окончания камеральной проверки. Возврат авансового платежа. Гарантия возврата авансового платежа используется в случае, если экспортеру необходимы денежные средства на производство продукции, а покупатель готов перечислить предоплату при условии предоставления Гарантии. Исполнение обязательств по экспортному контракту. Экспортер получает конкурентное преимущество в части возможности заключения экспортных контрактов с новыми покупателями, гарантируя исполнение своих обязательств по экспортным контрактам. Обеспечение платежа покупателя. Экспортер имеет возможность получить отсрочку по оплате предэкспортных контрактов, что помогает нарастить объем оборотных средств				
Кредитование	Кредит по исполнению экспортного контракта (сумма зависит от объема экспортного контракта. Обычно покрывает до 80% стоимости контракта; Итоговая ставка для экспортера может составлять от 3% до 7% годовых; срок - до 36 месяцев). Кредит покупателю (ставка зависит от странового риска, кредитной истории покупателя и других факторов; сумма зависит от суммы контракта; срок определяется условиями контракта и кредитной историей покупателя). Кредитование от банков-партнёров РЭЦ. Финансирование дебиторской задолженности (финансирование дебиторской задолженности); размер кредита до 85% от суммы предоставляемых документов на отгрузку по финансируемым экспортным контрактам, на срок не более 5 лет. Лизинг экспортного оборудования. "Экспортный стандарт" для МСП (размер кредита до 10 млн. руб., сроком на 2 года). Экспортный факторинг (отсрочка платежа до 12 месяцев; размер финансирования - до 100% стоимости экспортной отгрузки).				

	ОАЭ	Саудовская Аравия	Турция	Китай	Армения
Транспортировка	Транспортировка товаров АПК – покрытие до 67 % затрат, понесенных при перевозке грузов				
Сертификация	Объем поддержки на сертификацию продукции АПК может составлять до 90% от объема затрат, фактически понесенных в течение 12 месяцев до дня подачи заявки на получение субсидии, в зависимости от стоимости перевезенной продукции. Затраты организации, на возмещение которых предоставляется поддержка: на оценку соответствия продукции АПК требованиям, предъявляемым на внешних рынках; проведение ветеринарно-санитарных и фитосанитарных мероприятий; транспортировку, хранение, испытания и утилизацию испытательных образцов				
	-	Сертификат на оценку соответствия продукции требованиям, содержащимся во внешнеторговом контракте поставки продукции АПК на внешние рынки, в том числе при проведении добровольной сертификации для получения сертификатов «халяль» и «кошер»	-		
Выставки и бизнес-миссии	Демонстрационно-дегустационные павильоны АПК. Размещение продукции компании в павильоне позволит представить продукцию потенциальным покупателям за рубежом, наладить b2b-контакты и повысить узнаваемость компании среди иностранных покупателей. Основные преимущества для российских компаний при размещении продукции в павильонах: бесплатная инфраструктура павильонов (площади, оборудование, содержание павильона, стендов и иного оборудования); продвижение и маркетинговая поддержка павильонов со стороны РЭЦ; поиск потенциальных покупателей продукции со стороны РЭЦ; помощь в проведении промо-акций со стороны РЭЦ в рамках павильона				

Источник: составлено автором на основе [64]

Таблица 1 – Стоимость затрат на оформление товара и международную перевозку по Инкотермс СІР

Показатель	Период				
	Месяц				1 год
	Сент.	Окт.	Ноябрь	Дек.	
Объем продаж, кг	1100	1100	1100	1100	13200
Количество коробок, шт.	123	123	123	123	1476
Ветеринарный сертификат, тыс. руб.	15	15	15	15	180
Декларация соответствия ТР ТС, тыс. руб.	20	0	0	0	20
Сертификат происхождения, тыс. руб.	5	5	5	5	60
Таможенный сбор, тыс. руб.	10	10	10	10	120
Услуги брокера, тыс. руб.	20	20	20	20	240
Стоимость услуг за перевозку, тыс. руб.	628,6	628,6	628,6	628,6	7544,1
Доставка груза до аэропорта в СТВ, тыс. руб.	8,1	8,1	8,1	8,1	97,8
Страхование груза, тыс. руб.	33,7	33,7	33,7	33,7	404,8
Итого, тыс. руб, в т. ч.:	740,5	720,5	720,5	720,5	8666,7
в расчете на 1 коробку, тыс. руб.	6,0	5,8	5,8	5,8	5,9
на 1 кг, руб.	668,9	650,9	650,9	650,9	656,5
на 1 шт, руб.	303,0	292,9	292,9	292,9	300,9

Источник: разработано автором.

Таблица 1 – Суммарные затраты на производство и экспорт товара
«Прошутто из индейки», тыс. руб.

Показатель	Период				
	Месяц				1 год
	Сент.	Окт.	Ноябрь	Дек.	
Фонд оплаты труда	89,7	89,7	89,7	89,7	1076,4
Сырье	234,2	234,2	234,2	234,2	2810,6
Коммунальные услуги	8,3	8,3	8,3	8,3	99,5
Общехозяйственные расходы	18,7	18,7	18,7	18,7	224,0
Амортизационные отчисления	4,7	4,7	4,7	4,7	56,5
Упаковка	39,1	39,1	39,1	39,1	469,7
Расходы, связанные с поставками на внешний рынок	740,6	720,6	720,6	720,6	8666,8
Итого	1135,3	1115,3	1115,3	1115,3	13403,5
Прочие (непредвиденные) затраты	227,1	223,1	223,1	223,1	2680,7
Всего, в т. ч.:	1362,4	1338,4	1338,4	1338,4	16084,2
в расчете на 1 коробку, тыс. руб.	11,1	10,9	10,9	10,9	10,9
на 1 кг, руб.	1230,7	1209,0	1209,0	1209,0	1218,5
на 1 шт, руб.	553,8	544,0	544,0	544,0	558,5

Источник: разработано автором.

Справка о внедрении результатов диссертационной работы
Министерства сельского хозяйства Ставропольского края



**МИНИСТЕРСТВО
СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ**

Мира ул., д. 337, г. Ставрополь, 355035
тел. (8652) 24-01-02, факс 35-30-30
e-mail: info@mshsk.ru

18.06.2025 № 01-21-24/4235

В Диссертационный совет 35.2.036.03
на базе ФГБОУ ВО «Ставропольский
государственный аграрный университет»

о внедрении результатов диссертационного исследования Скляр Максима Юрьевича на тему: «Стратегия развития экспортной деятельности предприятий регионального АПК», представленного на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика, 3. Экономика агропромышленного комплекса (АПК)

В Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» в подразделе «Устойчивая и динамичная экономика» в части агропромышленной сферы затронуты только два показателя: объем производства продукции агропромышленного комплекса и объем ее экспорта. При этом планируется опережающий рост поставок сельскохозяйственного сырья и продовольствия на внешний рынок по сравнению с увеличением производства этой продукции в стране, что свидетельствует о важном значении развития агроэкспорта, в т.ч. на основе его государственной поддержки.

В диссертационном исследовании предложен методический комплекс для разработки стратегии развития агроэкспорта в регионе, использование которого будет способствовать совершенствованию процесса стратегического планирования, ориентированию предприятий АПК в области внешнеэкономической деятельности. Предлагаемый комплекс позволяет более обоснованно подойти к формированию дополнительных стимулов и мер поддержки действующих и начинающих экспортеров со стороны государства.

В диссертационном исследовании также представлены практические рекомендации по разработке экспортного проекта как первого этапа освоения предприятиями АПК стратегического планирования в сфере поставок произведенной продукции на внешний рынок.

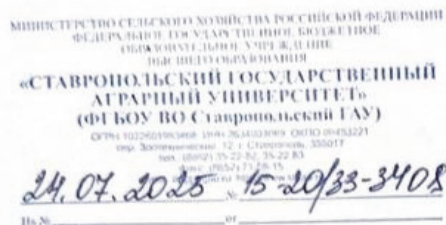
Настоящая справка свидетельствует о том, что результаты диссертационной работы Скляр М. Ю., а именно, предложенный методический комплекс для разработки стратегии развития агроэкспорта в регионе, а также рекомендации по разработке экспортного проекта для начинающих экспортеров имеют практическое значение и могут быть приняты к использованию министерством сельского хозяйства Ставропольского края.

Министр



С.А. Измалков

**Справка о внедрении результатов диссертационной работы
ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»**



СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационного исследования
на соискание ученой степени кандидата экономических наук
Скляр Максима Юрьевича на тему «Стратегия развития экспортной
деятельности предприятий регионального АПК»

Настоящая справка подтверждает, что материалы и результаты диссертационного исследования Скляр М.Ю. по разработке концептуальных подходов, методических и практических рекомендаций построения системы стратегического планирования экспортной деятельности предприятий регионального АПК используются в учебном процессе Института экономики, финансов и управления в АПК ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет» при преподавании курсов «Внешнеэкономическая деятельность организаций», «Организация деятельности фирмы на внешних рынках», «Мировые аграрные рынки», «Организация и развитие экспорта АПК», для студентов направлений подготовки 38.03.01 «Экономика» профилей «Мировая экономика», «Международный бизнес», «Мировые аграрные рынки».

Проректор по учебной работе

И. Ю. Скляр

