

В диссертационный совет 35.2.036.03,  
созданный на базе ФГБОУ ВО  
«Ставропольский государственный аграрный  
университет»

### **ОТЗЫВ**

**официального оппонента кандидата экономических наук, доцента  
Фалиной Натальи Владимировны на диссертацию Скляр Максима  
Юрьевича на тему: «Стратегия развития экспортной деятельности  
предприятий регионального АПК», представленную на соискание  
ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3.  
Региональная и отраслевая экономика: экономика агропромышленного  
комплекса (АПК)**

#### **Актуальность темы диссертационного исследования**

Экспорт играет стратегически важную роль в развитии агропромышленного комплекса России, выполняя функции не просто дополнительного канала сбыта произведенной продукции, а важного стимула в обеспечении долгосрочного развития АПК, его технологическом обновлении, повышении конкурентоспособности субъектов отечественного агробизнеса. Поэтому задача расширения поставок сельскохозяйственного сырья и пищевых продуктов на мировой рынок относится к приоритетам государственной аграрной политики, а экспортные показатели АПК включены в такие основополагающие документы, как Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, Стратегия развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года.

Регулирование развития агроэкспорта на региональном уровне играет ключевую роль в реализации национальной экспортной политики, так как именно на данном уровне обеспечивается гибкость, адаптивность и эффективность реализации экспортной стратегии, могут быть учтены местные условия производства продукции АПК и оперативно выявлены

барьеры для дальнейшего развития экспортной деятельности. Однако разработка региональных стратегий агроэкспорта сопряжена как с уникальными возможностями, так и с рядом системных проблем, среди которых межведомственный характер регулирования экспортной деятельности в агропромышленном комплексе, дефицит достоверных данных для анализа реального экспортного потенциала, недостаток финансовых ресурсов для поддержки экспортеров, отсутствие обратной связи от бизнеса. В свою очередь, на уровне предприятий как непосредственных субъектов агроэкспорта, также существуют проблемы в области стратегического планирования данного вида деятельности, связанные с финансовыми и информационными ограничениями, недостатком экспортных компетенций, нечеткостью стратегических ориентиров,

Данный комплекс обстоятельств обуславливает актуальность исследования стратегических аспектов развития экспортной деятельности предприятий регионального АПК в современных условиях усложнения геополитической ситуации.

### **Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

Основные положения диссертации взаимосвязаны и логически выстроены. Приведенные в диссертационной работе Скляр М.Ю. теоретические положения и методические подходы базируются на применении системы методов: индукции, дедукции, экономико-статистического, монографического, экспертного опроса, трендового анализа, контент-анализа, оценки структурных сдвигов, анализа чувствительности критериев эффективности проекта, ABC-XYZ-метода с применением современных компьютерных технологий. Проведенное исследование основывалось на системном, структурно-продуктовом, индикативно-итерационном и инкрементальном подходах. Совокупное применение указанных подходов и методов, подтверждает обоснованность полученных результатов исследования и их достоверность.

Скляр М.Ю. изучил и провел критический анализ теоретических разработок и положений отечественных и зарубежных авторов по проблеме исследования, в том числе в области развития теоретических и практических аспектов стратегического планирования в современных условиях на различных уровнях управления; развития экспорта продукции АПК и государственной поддержки данного процесса; стратегического планирования экспортной деятельности на мезо- и микроуровне.

В диссертационном исследовании широко представлены и использованы для обоснования выводов и рекомендаций автора документы нормативной базы, регулирующие стратегические аспекты развития экспорта сельскохозяйственного сырья и продовольствия в России и Ставропольском крае. Информационную базу исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации и ее Территориального органа по Ставропольскому краю, а также организаций, непосредственно связанных с экспортной деятельностью: Российского экспортного центра, Федерального центра развития экспорта продукции АПК Минсельхоза России, Международного торгового центра (ITC Trade). В диссертационном исследовании использованы данные региональных властных структур: министерства сельского хозяйства и министерства экономического развития Ставропольского края, а также информация, полученная в процессе консультаций с экспертами и в результате проведения экспертного опроса.

### **Новизна научных положений, выводов и рекомендаций, сформированных в диссертации**

Научная новизна состоит в развитии теоретико-методических положений, инструментальных средств, рекомендуемых для формирования системы стратегического планирования экспортной деятельности предприятий регионального АПК на мезо- и микроуровне.

К наиболее значимым результатам исследования, отличающимся научной новизной, по нашему мнению, можно отнести следующее:

– развито теоретическое представление об отличительных особенностях стратегий агроэкспорта, система которых детализирована по уровню проявления (базисные характеристики, их отражение в региональных экспортных стратегиях, их проявление на уровне стратегий отдельных предприятий АПК), что является методической основой для разработки рекомендаций по стратегическому планированию экспортной деятельности в региональном агропромышленном комплексе (стр. 26-33);

– с позиций структурно-продуктового подхода предложены концептуальные направления трансформации государственной поддержки разных групп субъектов агробизнеса, принимающих участие в производстве и поставках продукции АПК на экспорт, обоснование которых связано с распределением этой продукции по категориям и выявлением приоритетных для регионального экспорта видов товаров (стр. 43-46);

– аргументирована необходимость и параметры построения системы стратегического планирования развития регионального агроэкспорта, к отличительным особенностям которой относится использование индикативно-итерационного подхода для формирования вектора взаимодействия по вертикали «мезоуровень ↔ микроуровень» в процессе разработки стратегий, целью которого является согласование приоритетных продуктовых линсек, путей развития экспортного потенциала, совершенствование системы государственной поддержки агроэкспорта (стр. 101-105);

– разработан методический комплекс для формирования стратегии развития агроэкспорта в регионе, в состав которого включены инструменты и методы, позволяющие обосновать географические приоритеты и отрасле- драйверы расширения экспортной деятельности, запланировать крупные экспортные проекты, аргументировать направления дифференциации общих и специфических мер поддержки производителей и поставщиков продукции АПК на мировой рынок, обосновать с позиций структурно-продуктового

подхода индикаторы стратегического развития регионального агроэкспорта (стр.107-133);

– даны рекомендации и представлен порядок разработки экспортного проекта как первой стадии освоения процесса стратегического планирования для начинающих экспортеров, которые могут использовать предложенную автором модель локального экспортного проекта в случае его небольших масштабов, или модель зонтичного сетевого проекта в случае формирования крупного экспортного проекта регионального значения, перспективы трансформации которого в экспортный кооператив аргументированы в диссертации ( стр. 134-149).

### **Содержание и структура диссертационной работы, ее завершенность и соответствие требованиям ВАК**

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 189 наименований. Текст диссертации и автореферата раскрывают внутреннюю логику и завершенность проведенного исследования. Структура и содержание работы согласуются с целью и задачами исследования в части проведения теоретических, методических и организационных положений. Диссертация изложена на 195 страницах текста, включая приложения, и содержит 33 таблицы, 22 рисунка.

Во введении обоснован выбор темы исследования и раскрыта ее актуальность, представлены степень разработанности проблемы, цель и задачи, предмет и объект, область исследования, теоретическая и методологическая основа, информационная база, научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические основы стратегического развития экспортной деятельности предприятий агропромышленного комплекса» в качестве самостоятельного этапа исследования проведен анализ преимуществ и проблемных областей экспортно ориентированной модели экономического развития АПК (стр. 13-18), что явилось основой для аргументации необходимости усиления роли и дальнейшего развития



стратегического планирования в решении проблем в области расширения агроэкспорта (стр. 18-19). В качестве базы для исследования сущности и особенностей экспортных стратегий использован историко-логический анализ развития теоретических аспектов стратегического планирования с момента появления данной концепции до наших дней (стр. 19-22). Авторский подход был использован для характеристики видов, сущности и особенностей стратегий, связанных с экспортной деятельностью в АПК, а также дифференциации указанных особенностей по уровням их проявления (общие, мезо- и микроуровень) (стр.22-33). Дана характеристика особого значения государственного стимулирования экспортной деятельности в АПК и существующих в этой сфере проблем (стр.35-39), а также детализированы стратегические цели развития агроэкспорта, сформулированные в нормативных документах на государственном уровне (с.40-43). С учетом этих целей и с позиций структурно-продуктового подхода, позволяющего дифференцировать субъектов агробизнеса в зависимости от их роли в экспортной деятельности, автором предложены направления реструктуризации государственной поддержки (стр.43-46).

Во второй главе «Анализ экспортной деятельности и ее результатов в агропромышленном комплексе» представлен анализ современного состояния и тенденций развития экспорта продукции российского АПК (стр.47-59) и АПК Ставропольского края (стр.60-78), где особое внимание уделено вопросам продуктовой и территориальной диверсификации поставок. Для расширенной характеристики ситуации в сфере регионального агроэкспорта исследована информация о региональной поддержке экспортной деятельности (стр.79-82) и данные экспертного опроса специалистов в области ВЭД (стр. 82-92). Полученные результаты анализа обусловили вывод о необходимости разработки экспортной стратегии для обеспечения устойчивого развития в условиях глобализации, повышения конкурентоспособности, привлечения инвестиций и снижения рисков.

В третьей главе «Методические подходы к формированию системы стратегического планирования регионального агроэкспорта» на основании контент-анализа документов стратегического характера регионального и муниципального уровня, затрагивающих вопросы экспортной деятельности, сделан вывод о проблемах, препятствующих развитию стратегических подходов в организации поставок продукции АПК на мировой рынок (стр. 93-102). Автором обоснована необходимость формирования единого стратегического документа регионально-отраслевого характера – Стратегии развития агроэкспорта в регионе, предложена двухуровневая система стратегического планирования экспортной деятельности, основанная на использовании индикативно-итерационного подхода (стр.102-105).

Для разработки региональной стратегии развития агроэкспорта автором предложен методический комплекс (стр. 107), некоторые методы и инструменты которого апробированы на примере экспорта продукции АПК Ставропольского края (стр. 108-132). Для развития стратегического процесса на микроуровне аргументировано использование инкрементального подхода, который необходим для предприятий категории «начинающий экспортер» (стр. 134-136, 149). В рамках данного подхода автором предложена модель формирования локального экспортного проекта в части порядка его разработки и оценки рисков (стр.137-144). В качестве начального этапа становления экспортной кооперации рекомендовано использование зонтичного сетевого проекта, в модель которого включены параметры его организации и схема распределения прибыли (стр. 144-148).

В заключении обобщены и сформулированы основные идеи, выводы и предложения, полученные в результате исследования (стр. 189-191).

Представленные приложения обеспечивают аргументированность теоретических и организационно-методических положений диссертации. Работу отличает логическая стройность и ясность изложения основных выводов диссертационной работы, наличие в тексте иллюстративного графического и табличного материала, самостоятельный характер научной

работы, подтверждают исследовательские и аналитические способности соискателя. Новые научные результаты, полученные Скляр М.Ю. в ходе исследования, состоят в решении актуальной проблемы разработки теоретических и организационно-методических положений по формированию стратегий развития экспортной деятельности на различных уровнях управления этими процессами в региональном АПК. Диссертация и автореферат представлены в соответствии с требованиями по построению, структуре и оформлению, отвечают основным положениям ВАК РФ, предъявляемым к кандидатским диссертациям.

#### **Практическая значимость и апробация научных результатов диссертационной работы, рекомендации по их использованию**

Обсуждение и апробация результатов исследования Скляр М.Ю. проводились на всероссийских и международных конференциях за период с 2022 по 2025 гг., что подтверждает обоснованность полученных результатов, а также их теоретическое и практическое значение. О практической значимости авторских разработок свидетельствует также справка о внедрении результатов в практику деятельности Министерства сельского хозяйства Ставропольского края.

Предложенные методические положения могут быть использованы в деятельности региональных органов управления агропромышленным комплексом и поставками его продукции на мировой рынок, а также предприятиями АПК при использовании стратегических подходов к развитию их экспортной деятельности. Отдельные результаты исследования могут быть применены в преподавании дисциплин бакалавриата и магистратуры экономических направлений.

#### **Замечания по результатам исследования**

Вместе с тем следует высказать несколько пожеланий и отметить недостатки, которые имеются в диссертационной работе:



1. В разделе 2.2 проанализированы процессы развития экспорта продукции АПК Ставропольского края за 2021-2024 гг., однако автор не поясняет, почему использованы данные за четырехлетний период.

2. В таблице 2.14 (стр. 80) приведены данные о работе Центра поддержки экспорта в Ставропольском крае, в которых указано и проведение образовательных мероприятий, однако нигде в работе не отражена роль обучающих элементов в системе стратегирования внешнеэкономической деятельности, они не учтены в авторских методических подходах.

3. Вызывает сомнение предлагаемая последовательность разработки стратегий предприятиями-партнерами индикативного планирования, представленная на рисунке 3.1 (стр. 104): сначала экспортная, а затем – функциональные стратегии.

4. Предлагаемый в разделе 3.3 инкрементальный подход – это пошаговый, увеличивающийся постепенно, а в данном пункте идет речь, по сути, лишь о первом шаге при формировании системы стратегического планирования на микроуровне, последующие шаги не получили должного отражения.

Тем не менее, отмеченные недостатки не снижают общей высокой оценки данного диссертационного исследования.

### **Заключение**

Диссертационная работа Скляр Максима Юрьевича представляет собой самостоятельное исследование, выполненное на актуальную тему, структура работы соответствует поставленным целям и задачам исследования, а ее содержание в необходимой и достаточной степени раскрыто в автореферате.

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.

В целом содержание диссертации Скляр Максима Юрьевича на тему «Стратегия развития экспортной деятельности предприятий регионального АПК» позволяет сделать вывод о том, она является комплексной научно-квалификационной работой, выполненной на высоком теоретическом и методическом уровне, обладает новизной и теоретической значимостью, соответствует требованиям п.п. 9-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, а ее автор – Скляр Максим Юрьевич заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: экономика агропромышленного комплекса (АПК).


**Официальный оппонент:**

заведующий кафедрой финансов  
ФГБОУ ВО «Кубанский  
государственный аграрный  
университет имени И.Т.  
Трубилина» кандидат  
экономических наук, доцент



Фалина Наталья Владимировна

« 06 » ноября 2025 г.

Личную подпись  
ЗАВЕРЯЮ:   
Начальник отдела  
М. И. УДОВИЦКИЙ



**Сведения об официальном оппоненте:**

Фалина Наталья Владимировна, кандидат экономических наук по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – АПК и сельское хозяйство), доцент, заведующий кафедрой финансов ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина»

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина»  
Почтовый адрес: Российская Федерация, 350044, г. Краснодар, ул. им. Калинина, дом 13  
Телефон: +7(861) 221-59-42  
Сайт: <https://kubsau.ru>  
E-mail: [mail@kubsau.ru](mailto:mail@kubsau.ru)