

Скляр Максим Юрьевич

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНАЛЬНОГО АПК**

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

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ставрополь – 2025

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Ставропольский государственный аграрный университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Банникова Наталья Владимировна

Официальные оппоненты: **Силаева Лидия Павловна,**
доктор экономических наук, профессор,
ФГБНУ «Федеральный научный центр аграрной
экономики и социального развития сельских
территорий – Всероссийский научно-иссле-
довательский институт экономики сельского хозяйства»,
главный научный сотрудник отдела territori-
ально-отраслевого разделения труда в АПК

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

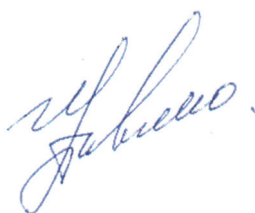
Ведущая организация: ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный
аграрный университет»

Защита состоится 23 декабря 2025 г. в 10.00 часов на заседании диссертационного совета 35.2.036.03 при ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет» по адресу: 355017, г. Ставрополь, пер. Зоотехнический, 12, ауд. 3.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет» и на официальном сайте университета: www.stgau.ru.

Автореферат разослан «___» _____ 2025 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



И. Г. Павленко

1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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. Безпалова, 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. Склярова, Е. Н. Трифионовой, Н. В. Фалиной, Н. А. Шеламовой, Н. А. Яковенко, И. Т. Кахия (Е. Т. 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.

2 ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Обеспечение требований современного этапа развития теории и практики стратегического планирования предполагает необходимость учета особенностей агроэкспорта как объекта стратегирования, для чего следует привести указанные особенности в систему в соответствии с взаимосвязями между разными уровнями разработки стратегий.

Адаптация классических концепций стратегического планирования к вызовам наступившей эпохи происходит в нескольких направлениях, в т. ч. усиления значения инновационного развития, формирования разного рода партнерств и сетевых структур, обеспечения гибкости стратегий в динамично меняющихся условиях внешней среды. Использование новых трендов в процессе разработки стратегии невозможно без учета специфичности конкретных объектов стратегического

планирования, что в полной мере относится к экспорту сельскохозяйственного сырья и продовольствия. Рассматривая управление поставками продукции АПК на внешний рынок как сложную систему реализации экспортно ориентированной государственной аграрной политики, целесообразно структурировать особенности стратегий агроэкспорта по уровням их разработки в трех аспектах (Рисунок 1).

Первый аспект отражает базисные характеристики, присущие экспортным стратегиям на любом уровне управления агропромышленным производством, в том числе на мезо- и микроуровнях (на Рисунке 1 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) 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 (блоки 1–5). Вторая группа особенностей дифференцирована по уровням разработки экспортной стратегии: для предприятий АПК (блоки 6–11) и для субъектов управления экспортной деятельностью на региональном уровне (блоки 12–19). Учет рассмотренных особенностей стратегий агроэкспорта в современных условиях с точки зрения их содержания и формирования позволит повысить их качество, усовершенствовать процесс разработки.

2. Для повышения действенности государственной поддержки субъектов агроэкспорта целесообразна реструктуризация ее направлений с учетом детализации стратегических целей развития экспорта в системе государственной аграрной политики и классификации производителей сельскохозяйственного сырья и продовольствия по продуктовому признаку.

Одним из главных рычагов развития агроэкспорта во всем мире является государственная поддержка внешнеэкономической деятельности предприятий АПК. В нашей стране система государственной поддержки экспорта к настоящему времени достигла определенного этапа своего развития, однако она нуждается в корректировке как под воздействием динамичных геополитических изменений, так и вследствие присущих ей определенных недостатков, рассмотренных в диссертационном исследовании.

Для обоснования направлений дальнейшего развития системы государственной поддержки экспортной деятельности в АПК в диссертации проанализирован комплекс целей развития агроэкспорта, обозначенных в Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, а также в Стратегии развития агропромышленного и рыбохозяйственных комплексов РФ на период до 2030 года.

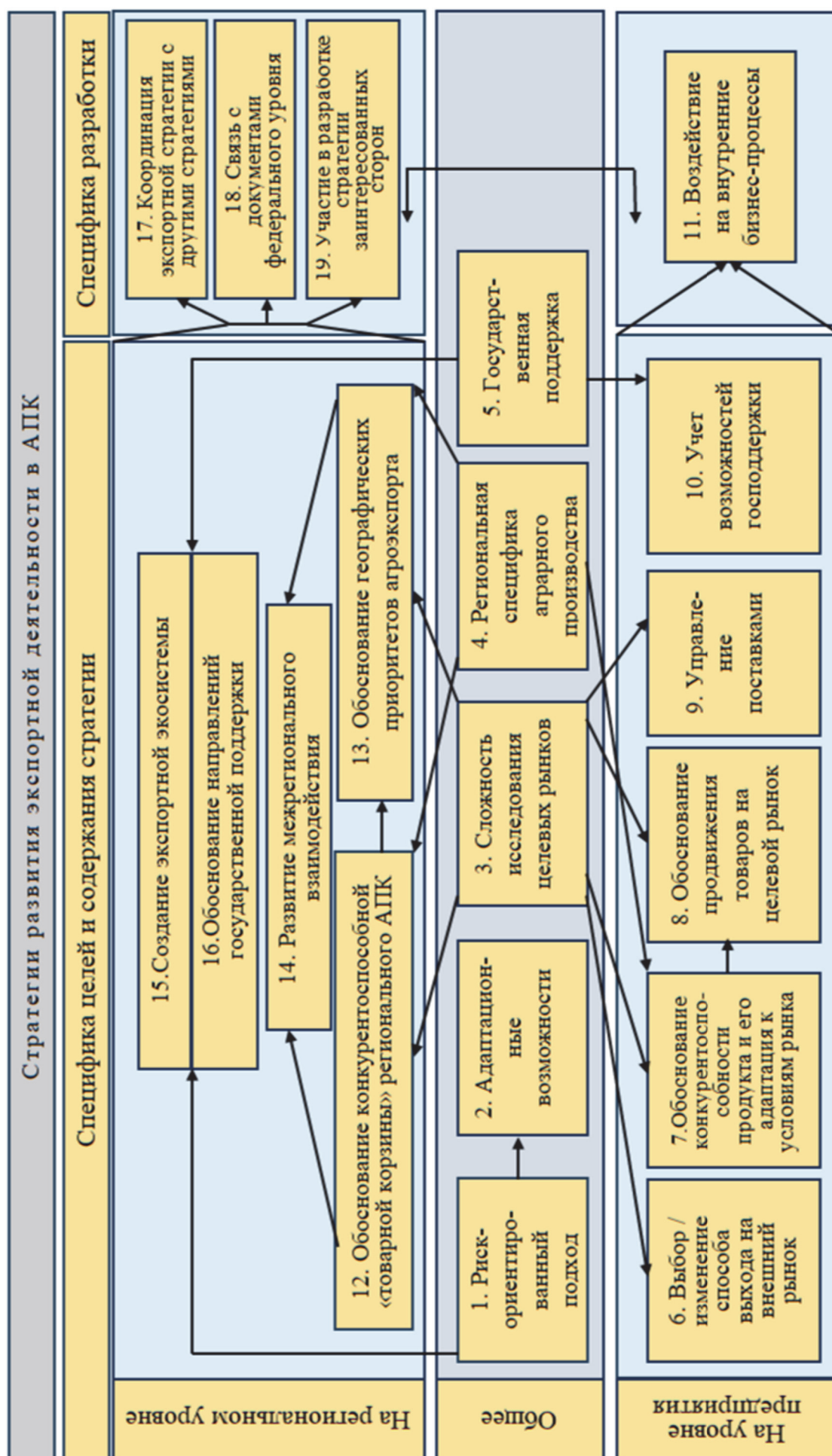


Рисунок 1 – Особенности экспортных стратегий в АПК

Источник: разработано автором.

Сопоставление структуры этого целевого комплекса со структурой регионального агроэкспорта позволило предложить уточнение направлений государственной поддержки его развития по отношению к разным группам производителей сельскохозяйственного сырья и продовольствия в зависимости от того, какую продукцию они производят и (или) поставляют на внешний рынок (Рисунок 2).

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

3. Сочетание углубленного анализа уровня диверсификации поставок продукции регионального АПК на внешний рынок, анализа работы органов поддержки экспорта и оценок экспертов-практиков, выполненных на примере Ставропольского края, дает возможность для более обоснованного выбора направлений развития экспортного потенциала регионов, имеющих аграрную специализацию.

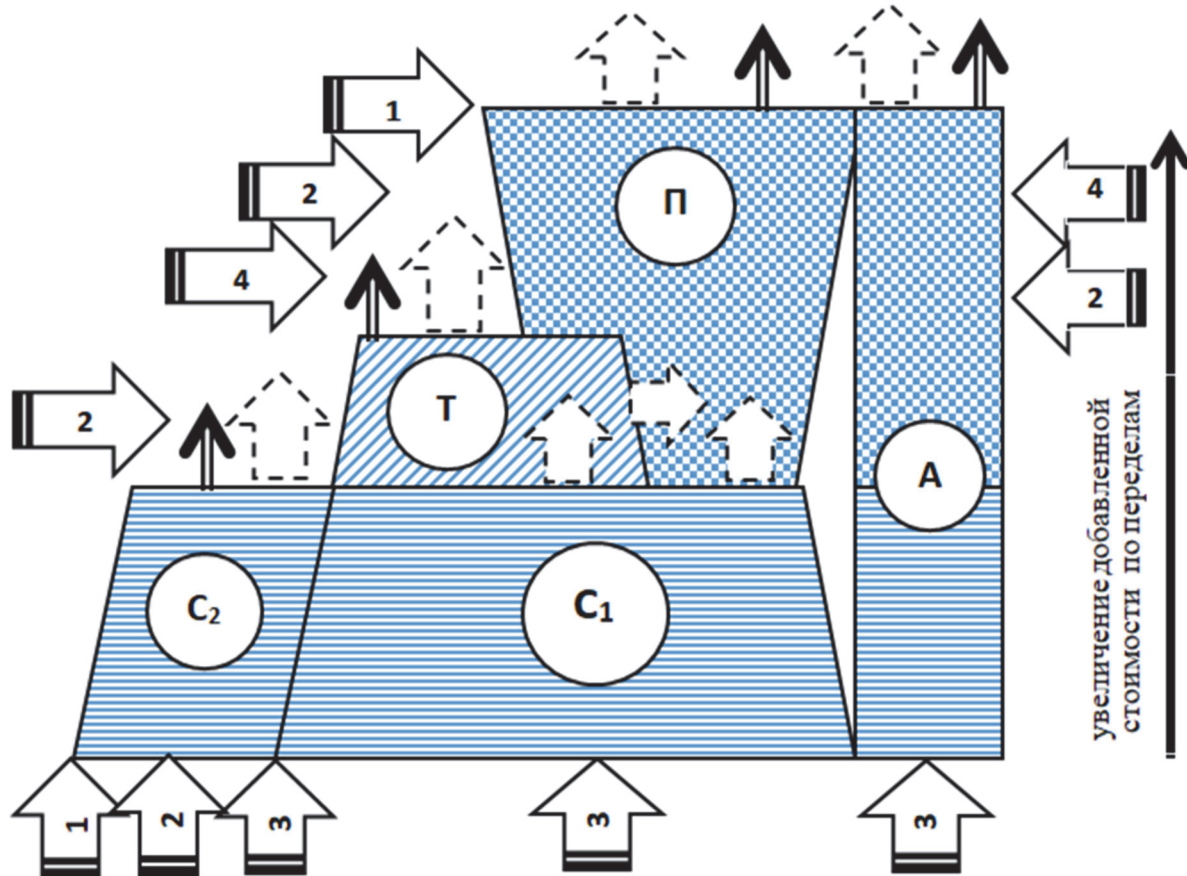
В 2023 г. Ставропольский край занял 10-е место в рейтинге регионов РФ по уровню развития экспортного потенциала АПК, об успешной реализации которого свидетельствует увеличение стоимости поставок на 34,6 % в 2024 г. по сравнению с 2021г. В целом, если судить по основным разделам, то агроэкспорт Ставропольского края можно считать достаточно диверсифицированным.

Однако при детальном рассмотрении в разрезе товарных групп и позиций видно, что в трех разделах уровень концентрации очень высок: от 70 до 83 % агроэкспорта Ставропольского края представлено всего тремя видами продукции: мясом птицы, пшеницей и подсолнечным маслом (Таблица 1). Недостаточная диверсификация экспорта создает значительные риски, связанные с зависимостью от колебаний цен на мировых рынках и изменений политической ситуации.

В диссертации проведен подробный анализ структуры поставок и ее динамики за последние четыре года по отдельным группам и позициям, дана оценка продуктовой и территориальной диверсификации. Наиболее позитивно складывается ситуация в товарной группе «Пищевые продукты, напитки» и с точки зрения диверсификации, и с точки зрения наращивания объемов поставок (увеличение в 2,3 раза за четыре года), что свидетельствует о развитии экспортно ориентированных процессов в пищевой и перерабатывающей промышленности Ставропольского края.

О факторах успеха субъектов АПК на внешнем рынке и проблемах, сдерживающих расширение агроэкспорта, позволяют судить результаты двухуровневого

экспертного опроса специалистов в области ВЭД (уровень 1 – региональный, уровень 2 – предприятия, ведущие активную внешнеэкономическую деятельность). По мнению экспертов, самыми важными составляющими успеха являются качество продукции и оптимальная логистика, а также длительные связи с зарубежными партнерами.



Условные обозначения:

- C_1 – продукция сельскохозяйственных предприятий, подлежащая переработке
- C_2 – продукция сельскохозяйственных предприятий, не подлежащая переработке
- P – продукция перерабатывающих отраслей и пищевого производства
- T – сельскохозяйственная продукция, закупаемая трейдерами
- A – продукция агрохолдингов, имеющих полный цикл производства сельскохозяйственного сырья и его переработки

--- поставки на внутренний рынок

⇒ поставки на внешний рынок

⇒ группы направлений государственной поддержки, ориентированных на: (1) увеличение числа экспортеров; (2) обеспечение благоприятных условий для роста объемов экспорта; (3) отраслевое развитие в сельском хозяйстве; (4) производство переработанной продукции более высоких переделов, новых товарных групп

Рисунок 2 – Концептуальная схема стратегических направлений государственной поддержки в продуктовой структуре агроэкспорта

Источник: разработано автором.

Среди ключевых проблем названы: несоответствие требованиям стран, привлекаемых для экспорта; высокая себестоимость продукции; трудности, связанные с логистикой и денежными расчетами.

Таблица 1 – Структура экспорта продукции АПК Ставропольского края, %

Раздел	2021	2022	2023	2024
Продукция животного происхождения	31,6	35,5	36,4	39,2
В т. ч. мясо птицы	31,4	35,3	36,2	39,1
Продукция растительного происхождения	40,4	45,5	43,6	31,7
В т. ч. злаки	36,2	34,7	32,0	23,4
Из них пшеница	34,9	30,5	28,8	22,0
Жиры и масла	17,0	9,3	6,6	10,2
В т. ч. масло подсолнечное	16,9	8,7	6,6	8,7
Пищевые продукты, напитки	11,0	9,7	13,4	18,9
Всего	100,0	100,0	100,0	100,0

Источник: составлено автором по данным Федерального центра развития экспорта продукции АПК МСХ РФ.

В числе организаций, оказавших экспортерам наибольшую поддержку, были названы Российский экспортный центр и министерство сельского хозяйства Ставропольского края. Начинаящим участникам ВЭД оказывает помощь Центр поддержки экспорта в составе Фонда поддержки предпринимательства в Ставропольском крае. Результаты его работы свидетельствуют о снижении интереса субъектов МСП к экспортной деятельности, несмотря на активизацию работы Центра в области популяризации внешней торговли и продвижения услуг Центра.

4. Формирование стратегического планирования экспортной деятельности в региональном АПК как единой целенаправленной системы предполагает необходимость разработки единого стратегического документа регионально-отраслевого характера, использования индикативно-итерационного подхода и обоснования целевой модели регионального агроэкспорта.

В соответствии с требованиями Регионального экспортного стандарта 2.0 (РЭС) в регионах РФ рекомендовано разработать экспортную стратегию в виде отдельного документа стратегического планирования или же в рамках Стратегии развития субъекта РФ. В Стратегии социально-экономического развития Ставропольского края до 2035 года (Стратегия СЭР СК) выделен раздел «Экспорт», в котором нашли отражение большинство рекомендуемых РЭС элементов, в т. ч. касающихся агроэкспорта. Вопросы развития экспорта затронуты и в разделе «Основные направления экономического развития края (АПК)» Стратегии СЭР СК. Однако

сравнение показывает не только недостаточную связь между анализируемыми разделами в рамках одного документа, но и значительные несоответствия в отдельных положениях и показателях.

Федеральным законом «О стратегическом планировании в Российской Федерации» в рамках соблюдения вертикали планирования предусмотрена взаимосвязь документов регионального и муниципального уровней. Проведенный в диссертационном исследовании контент-анализ восьми Стратегий социально-экономического развития муниципальных округов СК с наиболее развитым агропромышленным сектором показал, что вопросы развития экспорта в целом, в том числе и экспорта продукции АПК, находят очень слабое отражение. Причиной этого является отсутствие на муниципальном уровне рычагов воздействия на развитие внешнеторговой деятельности, т. е. ни теоретически, ни на практике данный уровень не является активным участником процесса развития агроэкспорта.

Стратегическое управление рассматриваемым процессом должно быть сосредоточено на региональном уровне. При этом многоканальное регулирование экспортной деятельности в АПК предполагает горизонтальное согласование региональных проектных и программных документов, направленных на достижение стратегических целей в данной сфере. Проведенный в диссертационном исследовании анализ степени соответствия документов стратегического планирования СК в горизонтальной проекции показал, что в программных документах (Государственные программы СК «Развитие сельского хозяйства» «Развитие пищевой и перерабатывающей промышленности, потребительского рынка») вопросы развития агроэкспорта вообще не рассматриваются. Что касается проектных документов, то их структура ориентирована на соответствующие федеральные документы (проект «Экспорт продукции АПК» как часть проекта «Международная кооперация и экспорт»), и в итоге наблюдается значительная рассогласованность по ряду позиций между Стратегией СЭР СК и региональными проектными документами, связанными с развитием агроэкспорта. Еще одной проблемой развития экспорта продукции регионального АПК является несформированность единого вектора стратегического планирования по вертикали «мезоуровень ↔ микроуровень».

Для преодоления выявленных недостатков предлагается архитектура системы стратегического планирования развития регионального агроэкспорта (Рисунок 3). Основными ее элементами являются: формирование на мезоуровне единого стратегического документа регионально-отраслевого характера – Стратегии развития агроэкспорта в регионе (Стратегии РАЭвР); использование принципов индикативного планирования и итеративного подхода для согласования интересов и партнерского взаимодействия всех участников стратегического процесса как на уровне государственного управления, так и на уровне бизнеса; интеграция мер стимулирования экспортной деятельности с системой государственной поддержки аграрного производства; формирование целевой модели развития агроэкспорта.

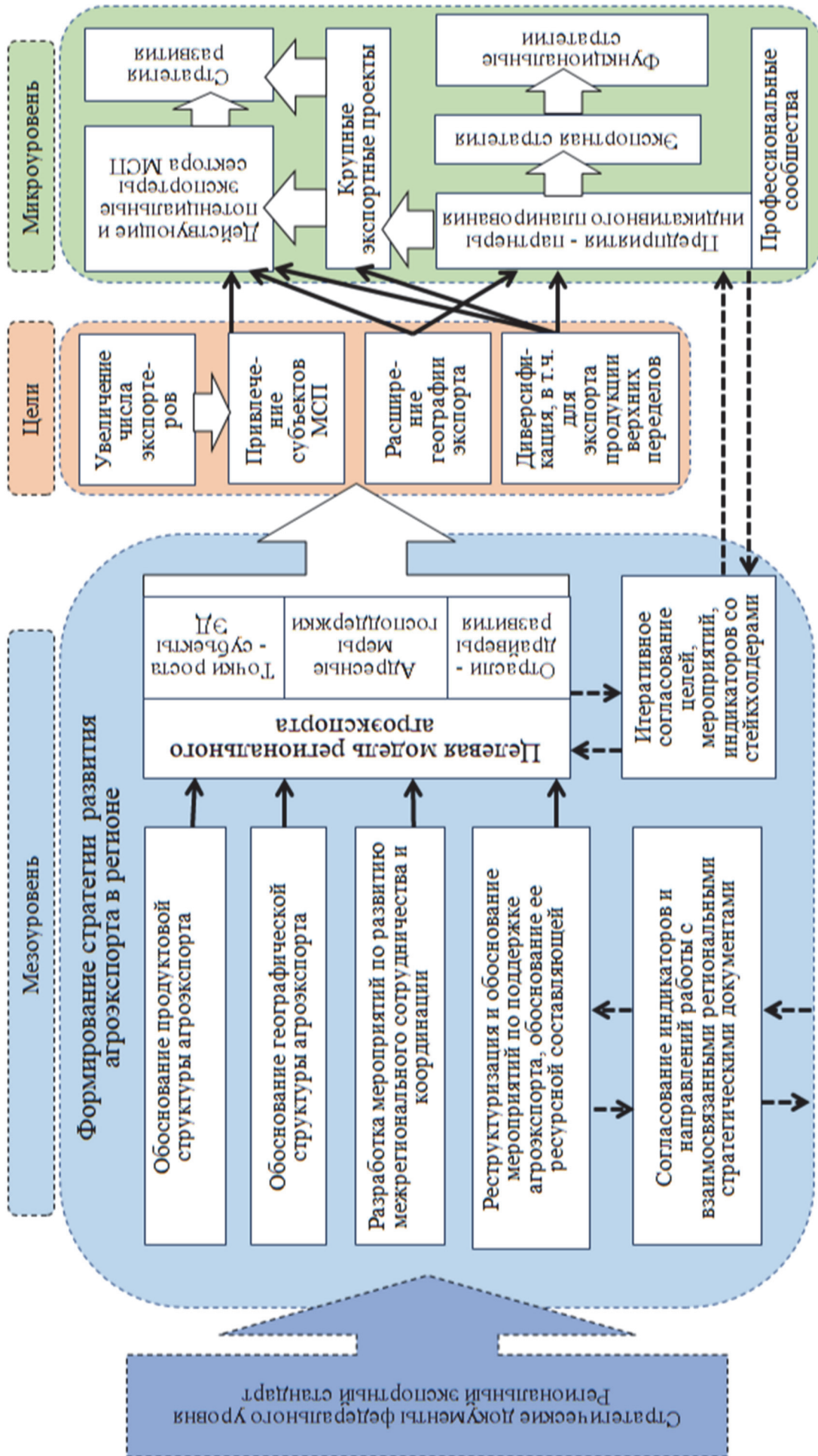


Рисунок 3 – Система стратегического планирования развития регионального агроэкспорта

Источник: разработано автором.

5. Методический комплекс, рекомендуемый для разработки Стратегии развития агроэкспорта в регионе, является основой для решения таких проблем стратегического планирования применительно к предмету данного исследования, как укрепление взаимодействия между органами государственного управления и бизнесом, аргументация выбора отраслей-драйверов, обоснование отраслевых индикаторов развития, инкорпорирование мер поддержки агроэкспорта в другие региональные программы.

Предлагаемый методический комплекс в разрезе этапов работы над Стратегией РАЭВР (Таблица 2) отличается, прежде всего, опорой на структурно-продуктовый подход, позволяющий конкретизировать главные цели национальной экспортной политики применительно к региональному АПК, обосновать приоритетные продуктовые линейки.

Таблица 2 – 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.

Так, метод оценки структурных сдвигов экспорта продукции АПК СК с помощью индекса Рябцева по товарным группам и товарным позициям, а также по странам-импортерам (Таблица 3) позволил выделить товарные группы с наиболее значительной структурной динамикой, опровергнуть гипотезу о более существенных изменениях структуры продуктовых поставок в период с 2021 по 2024 г. на фоне геополитических трансформаций и сделать вывод об определенной устойчивости экспорта, прошедшего период становления; обосновать необходимость уточнения ситуации 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.

Таблица 3 – Индексы структурных сдвигов экспорта продукции АПК Ставропольского края

Товарные группы и позиции	Сравнение периодов		
	2021/2014	2024/2021	2024/2014
По товарным группам и товарным позициям			
Продукты растительного происхождения (без товарной позиции «Злаки»)	0,444	0,161	0,449
Продукты животного происхождения (без товарной субпозиции «Мясо птицы»)	0,531	0,436	0,330
Жиры и масла (без товарной позиции «Масло подсолнечное»)	0,974	0,179	0,993
Пищевые продукты, напитки	0,281	0,188	0,359
По странам-импортерам			
Продукты растительного происхождения (без товарной позиции «Злаки»)	0,805	0,735	0,781
Товарная позиция «Злаки»	0,156	0,109	0,160
Продукты животного происхождения (без товарной субпозиции «Мясо птицы»)	0,882	0,491	0,752
Товарная субпозиция «Мясо птицы»	0,991	0,152	0,999
Жиры и масла	0,890	0,803	0,795
Пищевые продукты, напитки	0,225	0,272	0,302

Источник: составлено автором по данным Федерального центра развития экспорта продукции АПК МСХ РФ.

Метод ABC-XYZ позволяет наметить возможные направления развития на основе оценки значимости тех или иных продуктовых линеек (ABC) и стабильности поставок (XYZ). Пример использования данного подхода выполнен на основе структурно-динамических показателей наиболее перспективной с точки зрения диверсификации экспорта товарной группы «Пищевые продукты, напитки», включающей в основном товары верхних пределов (Таблица 4).

Использование метода сопоставления региональной структуры со структурой поставок продукции тех же товарных позиций в соседних регионах на примере товарной субпозиции «Зерно злаков обработанное» (товар среднего предела) позволило зафиксировать значительную разницу в сравнении с Ростовской областью, которая занимает второе место с долей 16,8 % (после Алтайского края с долей 34,2 %), а Ставропольский край – только седьмое (с долей 0,23 %). Анализ ключевых направлений российского экспорта этих продуктов в сопоставлении с данными международной статистики импорта позволяет определить приоритетные направления поставок и наметить соответствующие мероприятия, в т. ч. и с использованием бенчмаркинга.

Таблица 4 – Результаты использования метода ABC-XYZ для товаров группы «Пищевые продукты, напитки» (фрагмент)

Товарная группа	ABC	XYZ	Пояснение	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
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
...	...	...	...	...

Источник: составлено автором по данным Федерального центра развития экспорта продукции АПК МСХ РФ

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 регионального уровня.

На этапе формирования индикаторов стратегического развития целесообразно провести обоснование возможностей использования фактографических методов прогнозирования в разрезе товарных групп и товарных позиций экспортной продукции. Так, 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 (Рисунок 4).

Несомненно, значительно большей ценностью для обоснования показателей будущего обладают методы моделирования, однако для отдельных товарных позиций трудно найти информацию по факторам, которые влияют непосредственно на экспорт товаров конкретной продуктовой линейки. Поэтому более доступным и соответствующим предлагаемому структурно-продуктовому подходу при разработке Стратегии РАЭВР является использование сочетания фактографических методов с экспертными оценками.

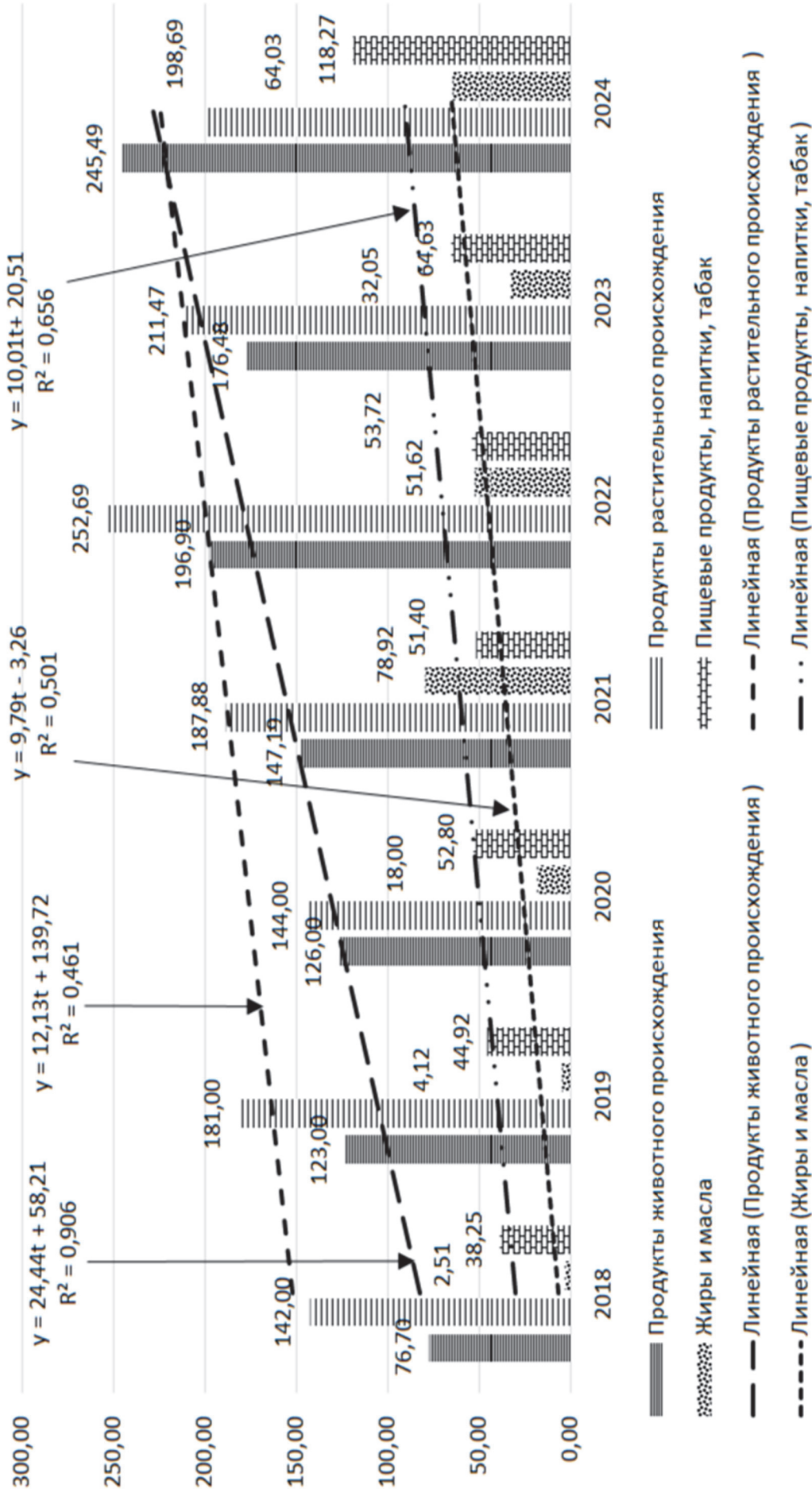


Рисунок 4 – Результаты трендового анализа динамики товарных групп агроэкспорта Ставропольского края, млн долл.

Источник: составлено автором по данным Федерального центра развития экспорта продукции АПК МСХ РФ.

6. Особенности экспортных стратегий на микроуровне обуславливают дифференциацию процесса их разработки в зависимости от опыта субъекта агробизнеса в сфере ВЭД, при отсутствии которого инкрементальный подход к стратегированию позволяет постепенно осваивать специфику данной деятельности на основе разработки и реализации одного или нескольких экспортных проектов, способствовать становлению экспортной кооперации.

Предлагаемая система стратегического планирования развития регионального агроэкспорта предполагает необходимость разработки стратегических документов в той или иной форме на микроуровне, при этом их наполнение будет иметь заметные отличия в зависимости от того, к какой категории относится экспортер. Для предприятий категории «уверенный экспортер», с устоявшимися позициями на зарубежных рынках, в экспортной стратегии ставятся цели дальнейшего развития (создание продукции, изначально ориентированной на зарубежный рынок, формирование собственной инфраструктуры для развития экспорта и т. д.). Для предприятий, не имеющих опыта экспортной деятельности, целесообразно использовать инкрементальный подход, на первом этапе которого разрабатывается экспортный проект. В диссертации разработан порядок работы над локальным экспортным проектом, позволяющий учесть решаемые задачи, планируемые действия, а также меры органов поддержки экспортной деятельности субъекта агробизнеса. Отдельные этапы предложенного порядка проиллюстрированы на примере разработки экспортного проекта поставок на внешний рынок товара «Цельная вяленая ножка индейки, сделанная по традиционному кавказскому рецепту с использованием современных технологий сушки и обвалки мяса». Так, проведено обоснование пяти перспективных направлений экспорта данного товара, выполнены расчеты затрат на его производство и поставку в Армению, выполнен прогноз финансовых результатов экспорта (годовая чистая прибыль может превысить 9,5 млн руб. при уровне рентабельности продаж 36,7 %).

Однако только прогноза финансовых результатов для оценки проекта недостаточно, так как экспортная деятельность характеризуется повышенными рисками. Для их исследования целесообразно использовать метод анализа чувствительности критериев эффективности проекта, который широко используется в практике финансового анализа, но, как показал обзор публикаций, не нашел применения при разработке экспортных проектов. При анализе чувствительности в качестве инвестиционной составляющей (если экспортный проект не связан с капиталовложениями) целесообразно рассматривать потребность в оборотных средствах, что особенно важно для субъектов МСП, обычно нуждающихся в привлечении внешних источников финансирования. Результаты анализа чувствительности показателей эффективности к основным рискам реализации рассматриваемого экспортного проекта представлены на Рисунке 5.

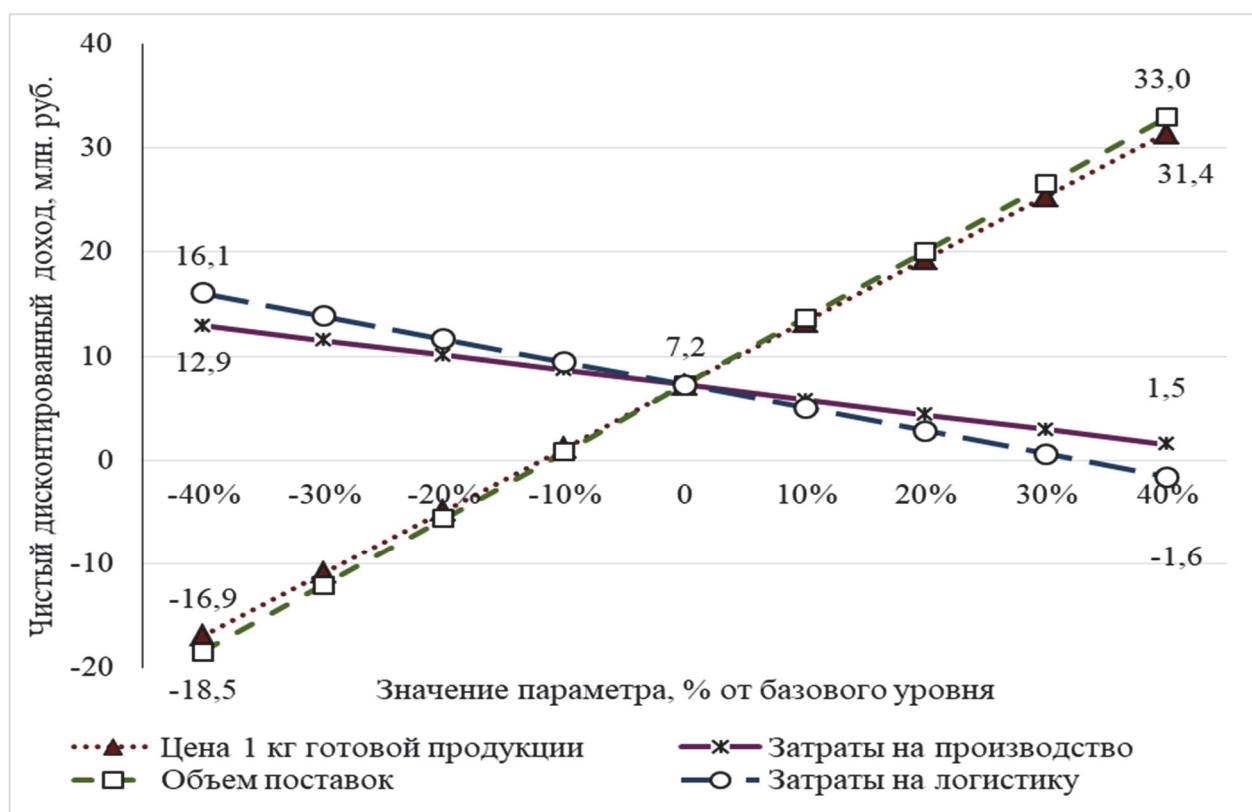


Рисунок 5 – Результаты анализа чувствительности экспортного проекта по реализации товара «Прошутто из индейки»

Источник: разработано автором.

Анализ показал, что ключевые коммерческие факторы (объем поставок и уровень цен) являются в данном случае критическими: их снижение немногим более чем на 11 % делает экспортный проект невыгодным, что следует учесть перед принятием решения о вхождении и закреплении на конкретном зарубежном рынке, подготовке контрактов ВЭД с покупателем.

Инкрементальный подход к стратегированию с использованием экспортного проекта может быть полезным и для становления экспортной кооперации в АПК. В этом случае формой экспортного проекта будет зонтичная сетевая структура, создание которой даст возможность проверить работоспособность выбранной модели экспорта, постепенно выстроить структуру будущего кооператива, сформировать доверие между участниками. В диссертации обосновано использование государственно-частного партнерства в качестве интегратора, выполняющего «зонтичные» функции, даны характеристики зонтичного сетевого проекта на примере организации экспорта баранины по стандартам «Халяль», а также рекомендации по распределению доходов между участниками.

Предлагаемые два варианта использования инкрементального подхода в стратегировании развития агроэкспорта на микроуровне (Рисунок 6) позволят предприятиям АПК более обоснованно подойти к планированию и организации экспортной деятельности, осваивать современные формы ее ведения, обеспечивая тем самым поступательное стратегическое развитие.

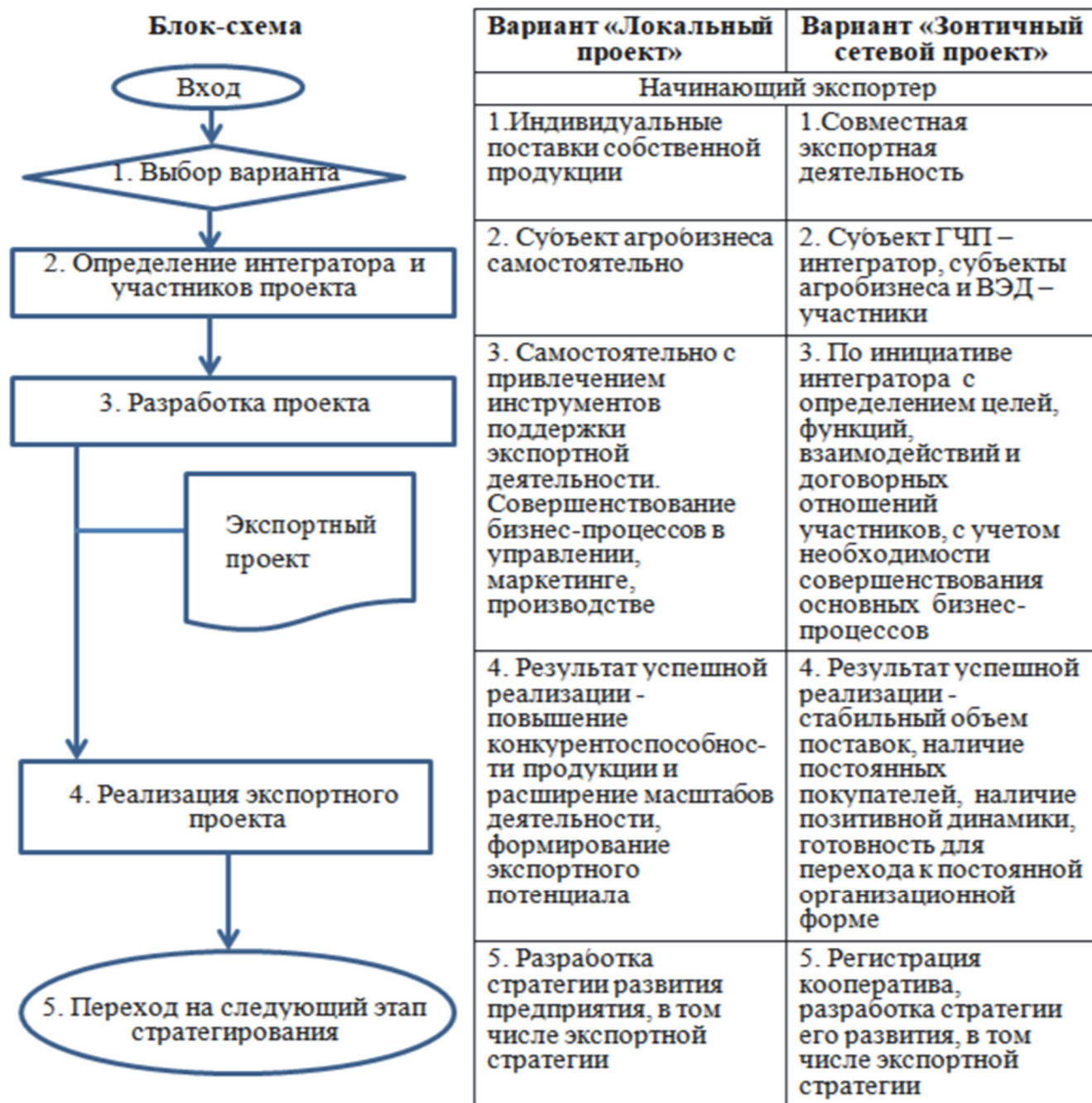


Рисунок 6 – Схема вариантов использования инкрементального подхода в стратегировании развития агроэкспорта на микроуровне

Источник: разработано автором.

3 ВЫВОДЫ

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 экспортного 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 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 объемов 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 РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

а) публикации в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК РФ для публикации результатов диссертаций:

1. **Скляр, М. Ю.** Экспортные стратегии в АПК: особенности и их классификация // Исследование проблем экономики и финансов. – 2025. – 2:4. (1,17 п. л.).
2. **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 (1,04 п. л.).
3. **Скляр, М. Ю.** Методические подходы к развитию системы стратегического планирования развития регионального агроэкспорта / М. Ю. Скляр // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – № 5. – Т. 7. – С. 139–147 (0,72 п. л.).
4. Банникова, Н. В. Анализ процессов диверсификации регионального экспорта продукции растительного происхождения / Н. В. Банникова, **М. Ю. Скляр**, Ю. В. Орел // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Том 14, № 12А. – С. 472–482 (0,72 п. л. / 0,24 п. л.).
5. 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 (0,6 п. л. / 0,2 п. л.).

б) публикации в журналах, входящих в международные наукометрические базы данных

6. Bannikova, N. Research of Structural Dynamics of Export of Grain and Its Processing Products / N. Bannikova, N. Vorobyeva, **M. Sklyar**, A. Baicherova, E. Pupylnina // Innovations in Sustainable Agricultural Systems (ISAS 2024). – 2024. – Volume 2. – P. 261–273. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-72556-2_26 (0,83 п. л. / 0,16 п. л.). (Scopus)

в) монография

7. 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. Кашаев и др. – Ставрополь : АГРУС Ставропольского гос. аграрного ун-та, 2025. – С. 9–21 (0,55 п. л. / 0,27 п. л.).

з) публикации в других изданиях:

8. **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 : сб. науч. ст. по матер. Междунар. науч.-практ. конф. препод., аспирант. и молод. уч., 28 мая 2025 г., Дагестанский ГАУ им. М. М. Джембулатова. – Махачкала : Типография ИП «Магомедалиев С. А.», 2025. – С. 386–392 (0,25 п. л.).

9. **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 : сб. науч. ст. по матер. XIX Междунар. науч.-практ. конф., 23–24 апреля 2025 года, Кубанский ГАУ имени И. Т. Трубилина. – Краснодар : КубГАУ, 2025. – С. 262–268 (0,30 п. л.).

10. Банникова, Н. В. Поддержка экспорта в системе государственной аграрной политики / Н. В. Банникова, **М. Ю. Скляр** // Аграрная наука, творчество, рост : сб. науч. стат. по матер. XIV Междунар. науч.-практ. конф., 11 марта 2025 года, Ставропольский ГАУ. – Ставрополь : Издательство «АГРУС», 2025. – С. 16–25 (0,40 п. л. / 0,2 п. л.).

11. **Скляр, М. Ю.** Тенденции развития экспорта продукции АПК Ставропольского края в новых условиях / М. Ю. Скляр // Социально-экономический потенциал регионов России. Реализация кадрового потенциала : сб. науч. ст. II Всерос. науч.-практ. конф. (SERP-2024) / отв. ред. А.А. Урасова – Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2025. – С. 118–127 (0,45 п. л.).

12. **Скляр, М. Ю.** Тенденции развития экспорта злаковой продукции Ставрополья / М. Ю. Скляр // Аграрная наука – Северо-Кавказскому федеральному округу : сб. науч. ст. по матер. 89-й ежегод. науч.-практ. конф. – Ставрополь : АГРУС СтГАУ, 2024. – С. 83–88 (0,24 п. л.).

13. **Скляр, М. Ю.** Диверсификация экспорта продукции животноводства: региональный анализ / М. Ю. Скляр // Актуальные проблемы аграрной экономики и развития сельских территорий : сб. науч. ст. по матер. Всерос. науч.-практ. конф., 19 дек. 2024 г, Ярославский ГАУ. – Ярославль : Издательство ФГБОУ ВО «Ярославский ГАУ», 2024. – С. 37–42 (0,29 п. л.).

14. **Скляр, М. Ю.** Перспективы развития экспорта продукции АПК в условиях обострения внешнеэкономической ситуации / М. Ю. Скляр // Современные научные подходы в фундаментальных и прикладных исследованиях : сб. ст. Междунар. науч. конф., Санкт-Петербург. 16 декабря 2022. – Санкт-Петербург : ЧНО-УДПО ГНИУ «НАЦРАЗВИТИЕ», 2022. – С. 71–73 (0,27 п. л.).

Подписано в печать 21.10.2025. Формат 60х84 1/16. Гарнитура «Таймс».
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 1,46. Тираж 100. Заказ № 470.

Отпечатано в типографии издательско-полиграфического комплекса СтГАУ
«АГРУС», г. Ставрополь, ул. Пушкина, 15.