

Экспортные стратегии в АПК: особенности и их классификация

Скляр Максим Юрьевич

Ставропольский государственный аграрный университет, г. Ставрополь, Россия

<https://orcid.org/0009-0006-1495-3584>

maks.sklyar.2019@mail.ru



<https://elibrary.ru/jqlhkd>

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Скляр М.Ю. Экспортные стратегии в АПК: особенности и их классификация. *Исследование проблем экономики и финансов*. 2025;2:4.

Исследование проблем экономики и финансов. 2025;2:4.

<https://doi.org/10.31279/2782-6414-2025-2-4>

EDN JQLHKD

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:

автор декларирует отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

ПОСТУПИЛА: 02.04.2025

ДОРАБОТАНА: 24.05.2025

ПРИНЯТА: 28.05.2025

COPYRIGHT: © 2025 Скляр М.Ю.

АННОТАЦИЯ

ВВЕДЕНИЕ. Одним из важных условий реализации экспортно ориентированной политики в агропромышленном комплексе России является стратегический подход, значение которого для повышения конкурентоспособности и устойчивого развития АПК возрастает в условиях современных геополитических трансформаций.

ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ. Определение особенностей, присущих стратегиям экспорта продукции АПК на различных уровнях управления данным комплексом, а также выявление взаимосвязей между этими особенностями для улучшения процесса разработки и реализации стратегий агроэкспорта.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ. В работе использованы общенаучные методы, такие как логический анализ, сравнение, обобщение и систематизация. Информационная база включала нормативно-правовые акты, научные труды российских и зарубежных ученых, посвященные вопросам теории стратегического планирования и его современных черт, экспортных стратегий.

РЕЗУЛЬТАТЫ. Ключевыми результатами исследования являются: 1) уточнение сущности экспортно ориентированных и экспортных стратегий; 2) выявление особенностей, отличающих стратегии экспорта сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия; 3) систематизация указанных особенностей в трех аспектах: общие для агропромышленного комплекса, присущие региональным стратегиям, а также стратегиям предприятий; 4) классификация и взаимосвязь особенностей в разрезе различных уровней управления агроэкспортом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Исследование позволило идентифицировать ключевые особенности экспортных стратегий на различных уровнях управления, а также взаимосвязи между ними. Данный подход дает возможность учитывать специфику внешне-торговой деятельности, улучшить качество разработки стратегий и повысить эффективность агроэкспорта.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: агропромышленный комплекс, экспортно ориентированная политика, стратегическое планирование, агроэкспорт, экспортная стратегия, стратегическое управление агроэкспортом



Export strategies in the Agricultural Sector: Features and their Classification

Maxim Yu. Sklyar

Stavropol State Agrarian University, Stavropol, Russia

<https://orcid.org/0009-0006-1495-3584>

maks.sklyar.2019@mail.ru

TO CITE:

Sklyar M.Yu. Export strategies in the Agricultural Sector: Features and their Classification. *Research in Economic and Financial Problems*. 2025;2:4.
<https://doi.org/10.31279/2782-6414-2025-2-4>
EDN JQLHKD

DECLARATION OF COMPETING

INTEREST: none declared.

RECEIVED: 02.04.2025

REVISED: 24.05.2025

ACCEPTED: 28.05.2025

COPYRIGHT: © 2025 Sklyar M.Yu.

ABSTRACT

INTRODUCTION. An essential condition for the successful implementation of an export-oriented policy within Russian agricultural sector is a strategic approach. The significance of such an approach for enhancing competitiveness and ensuring the sustainable development of agriculture is increasingly acknowledged in the context of contemporary geopolitical transformations.

AIM. To of this study is to identify the characteristics inherent in export strategies of agricultural products across various levels of management, as well as to examine the relationships among these features to improve the processes of developing and implementing agricultural export strategies.

MATERIALS AND METHODS. The research employed general scientific methods, including logical analysis, comparison, generalization and systematization. The information base involved regulatory legal acts and scientific literature by Russian and international scholars focused on the theory of strategic planning and its modern features, as well as on export strategies.

RESULTS. The main findings of the study are: 1) clarification of the essence of export-oriented and export strategies; 2) identification of features that distinguish strategies for the export of agricultural products, raw materials and food; 3) systematization of these features in three aspects: general for agriculture, inherent in regional strategies and enterprise strategies; 4) classification and interrelation of features in the context of different levels of agricultural export management.

CONCLUSIONS. This study identified key features of export strategies at various management levels and elucidated the relationships among them. These insights facilitate the consideration of specific foreign trade conditions, improve the quality of strategy development and enhance the efficiency of agricultural exports.

KEYWORDS: agricultural sector, export-oriented policy, strategic planning, agricultural product export, export strategy, agro-export strategic management



ВВЕДЕНИЕ

Развитие агропромышленного комплекса Российской Федерации в XXI веке ознаменовалось рядом достижений. Потребности внутреннего рынка в большинстве основных видов продовольственных товаров были полностью удовлетворены, что позволило говорить об успехах в достижении продовольственной безопасности страны. Увеличение объемов конкурентоспособной продукции, превышающих внутренний спрос и доступных для экспорта, привело к тому, что начиная с 2020 г. Россия впервые за свою новейшую историю стала нетто-экспортером продукции АПК. Переход от политики импортозамещения к экспортно ориентированной политике стал одним из важнейших современных трендов развития аграрной сферы экономики, ключевые характеристики которого закреплены в Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия (разработана в 2012 году, последние изменения и дополнения внесены 25.12.2024) и Стратегии развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года (разработана в 2022 году, последние изменения и дополнения внесены 07.02.2025).

Одним из важнейших условий реализации любой национальной политики является разработка соответствующей стратегии. Как отмечают в своих исследованиях специалисты, управление экспортной деятельностью, в том числе в агропромышленном комплексе, начинается со стратегического планирования, усиление роли которого обусловливается ужесточением внешнеэкономических и внешнеполитических условий [1; 2]. Стратегический подход в экспортно ориентированной политике играет ключевую роль, так как он помогает государству и бизнесу эффективно выстраивать долгосрочные планы по развитию экспортного потенциала. Данный подход позволяет определить отраслевые и продуктовые приоритеты, обеспечить согласованность процессов в работе различных субъектов экспортной деятельности, разработать мероприятия для повышения конкурентоспособности товаров на международных рынках и снижения рисков экспортной деятельности, сформировать инвестиционную политику в области экспортной инфраструктуры, эффективно выстраивать отношения с зарубежными партнерами.

Обзор литературных источников показал, что во многих публикациях уделяется внимание разработке экспортных стратегий на различных уровнях управления: как на уровне предприятия [3; 4; 5], так и на уровне региона или отрасли [2; 6; 7; 8].

Различные стратегические аспекты экспортной деятельности рассматривают в своих работах и зарубежные исследователи. В публикациях затрагиваются вопросы стратегий диверсификации [9] и кооперации в экспортной деятельности [10], стратегических аспектов ее государственной поддержки [11; 12], маркетинговых стратегий в экспорте продукции предприятий малого и среднего бизнеса [13], конкурентных стратегий для укрепления экспортного потенциала [14; 15; 16]. Однако в систематизированном виде особенности экспортных стратегий применительно к агроэкспорту с учетом глобальных трансформаций последних лет не получили должного отражения в научных публикациях.

Целью исследования стало выявление и систематизация особенностей, отличающих стратегии экспорта продукции АПК от других видов стратегий, а также их классификация и взаимосвязь в разрезе различных уровней управления агропромышленным комплексом и его субъектами.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Материалы

Информационной базой исследования послужили нормативно-правовые акты Российской Федерации, определяющие основные цели развития агроэкспорта в системе государственной аграрной политики, а также труды российских и зарубежных ученых, посвященные теоретическим вопросам стратегического планирования в современных условиях, особенностям, отличающим стратегии развития коммерческих организаций и организаций публичного сектора, экспортным стратегиям, в том числе в области экспорта сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия.

Методы

В процессе исследования использовались такие общенаучные методы, как монографические исследования, логический анализ, сравнение, обобщение и систематизация собранного материала.

Процедура исследования:

Для достижения цели исследования были осуществлены следующие этапы:

1. Рассмотрена история развития теории стратегического планирования и ее адаптация к вызовам наступившей эпохи.

2. Проанализирована специфика формирования стратегий на мезо- и микроуровне, взаимосвязь которых должна быть обеспечена в процессе стратегического планирования экспортной деятельности.
3. Исследована сущность экспортных стратегий, выявлены их отличительные особенности и взаимосвязи в системе стратегического планирования.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Исследование проблемы разработки экспортных стратегий объективно требует экскурса в теорию стратегического планирования, которая начала развиваться в конце 50-х – начале 60-х годов XX века и принесла успех многим компаниям, начавшим применять эту теорию на практике. Основные характеристики стратегического планирования в его классическом понимании – это проактивный подход, опирающийся на прогнозирование изменений во внешней среде; определение стратегических целей, достижение которых возможно при использовании существующих и будущих конкурентных преимуществ организации; обоснование плана реализации выбранной стратегии.

Однако на первом этапе становления стратегического планирования выявились такие его недостатки, как повышенное внимание к формальным аспектам процесса разработки стратегии, статичность сформулированной стратегии на протяжении всего периода ее существования, ограниченный состав и обособленность разработчиков. Эти особенности привели к неудачам и критике концепции стратегического планирования, однако дальнейшее ее развитие позволило преодолеть кризис рассматриваемой теории. Основой для этого стало дополнение формальных методов реалистичным взглядом на стратегический процесс, акцентирующим внимание на особенностях, связанных с отраслевой и функциональной спецификой; адаптации к изменчивым внешним условиям; обучающем и креативном характере стратегического процесса, развитии 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.

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. В контексте данного исследования особое значение имеют его разработки в следующих областях: ключевое значение системного подхода и 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 отличия 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 [17]. В данном контексте, в период, когда главным фактором внешней среды для российских предприятий стали внешнеэкономические санкции, особое внимание начало уделяться адаптационным стратегиям и разным подходам к их разработке [18; 19].

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. Несмотря на 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 [20].

Методические основы и особенности разработки стратегий на мезоуровне достаточно подробно охарактеризованы в трудах отечественных ученых. Как отмечается в публикациях, современный этап развития стратегиче-

ского 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». 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» [21]. 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 [8; 21]. 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 [22].

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, 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) [например, 23]. Другие ученые используют регулятивный подход к определению сущности экспортной стратегии, в центре их внимания находятся правила принятия управленческих решений для субъектов внешнеэкономической деятельности на пути достижения поставленных в этой области целей [например, 4]. По нашему мнению, оба определения верны и разница между ними состоит в том, что в первом случае акцент дела-

ется 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» [24]. 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» [25].

Для уточнения сущности и специфики экспортных стратегий следует подробнее рассмотреть особенности данного вида стратегических документов. Прежде всего, по своему типу их 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 [26]. 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. На федеральном уровне к основополагающим документам, определяющим стратегическое развитие агроэкспорта, относятся: Доктрина продовольственной безопасности РФ¹ (разработана впервые в 2010 году, ныне действующая версия принята 21.01.2020); Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков

¹ Доктрина продовольственной безопасности РФ, утверждена Указом Президента Российской Федерации от 21 января 2020 г. № 20. Текст : электронный // Информационно-правовой портал Гарант.ру. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73338425/> (дата обращения: 17.03.2025).



Рисунок 1
Особенности экспортных стратегий в АПК
Figure 1
Features of export strategies in the agricultural sector
Источник: разработано автором

сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия (разработана в 2012 году, последние изменения и дополнения 25.12.2024) ², включающая в себя федеральный проект «Экспорт продукции АПК» (утвержден 14.12.2018, действовал до 31.12.2024, в настоящее время находится на этапе переработки для его продления) ³; Стратегия развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года (разработана в 2022 году, последние изменения и дополнения 07.02.2025) ⁴.

² О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия : постановление Правительства РФ от 14.07.2012 № 717 (с изменениями на 25 декабря 2024 года) Текст : электронный // Информационно-правовой портал Гарант.ру. URL: <https://base.garant.ru/70210644/> (дата обращения: 18.03.2025).

³ Экспорт продукции АПК : Паспорт федерального проекта «Экспорт продукции АПК». Официальный сайт Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. Текст : электронный. URL: <https://mcx.gov.ru/ministry/departments/departament-informatsionnoy-politiki-i-spetsialnykh-proektov/industry-information/info-pasport-federalnogo-proekta-eksport-produktsii-apk/>

⁴ 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 // КонсультантПлюс : правовой портал. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_426435/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/

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 [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) при разработке стратегии, упростить горизонтальное согласование с другими нормативно-правовыми документами мезоуровня, обеспечить более тесную взаимосвязь экспортных стратегий субъектов АПК с региональной стратегией.

Особенности стратегий агроэкспорта, представленные на рисунке 1, рассмотрены в трех аспектах.

Первый аспект 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 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.). 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» [27].
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. По отношению к экспортной стратегии можно утверждать, что способность субъекта конкурировать на международном рынке определяется не только теми ресурсами, которыми он обладает, но и способностью изменяться и адаптироваться к динамичным условиям мирового рынка.
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 комплекс мер государственной поддержки совершенно необходим 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) [4]. 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-инструментам (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 инвестиции 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, как предусмотрено Государственной программой развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия и Стратегией развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года, должно стать расширение поставок продуктов высоких переделов, формирование 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.
 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 околосударственных структур поддержки экспорта, целью чего является усиление влияния на возможности для организации субъектами агробизнеса конкурентоспособной экспортной деятельности. Особое значение этот подход имеет для малых форм хозяйствования, 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 Региональным экспортным стандартом. В процессе разработки стратегии необходимо обеспечить ее согласование с таким документом, как Региональный экспортный стандарт, целью которого является закрепление комплекса мер, при внедрении которых региональные власти смогут простимулировать экспортную деятельность компаний, а также сформировать эффективную инфраструктуру поддержки экспорта ⁵. Одним из ключевых тезисов данного документа является необходимость разработки региональной экспортной стратегии.
19. Участие в разработке стратегии заинтересованных сторон. Участие в процессе стратегирования представителей профессиональных ассоциаций, агробизнеса, специализированных поддерживающих организаций позволит шире взглянуть на рассматриваемую проблематику, придать процессу стратегического планирования необходимый креативный и обучающий характер.

На рисунке 1 также отображены не только взаимосвязи рассмотренных особенностей, но и координация стратегии предприятия-экспортера и региональной экспортной стратегии, которая должна обеспечиваться в процессе стратегического планирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Экспортная ориентация в развитии агропромышленного комплекса Российской Федерации имеет статус национальной политики, одним из важных условий реализации которой является использование стратегического планирования. Разработка экспортной стратегии на различных уровнях управления агропромышленным комплексом требует грамотного использования теории стратегического планирования с учетом современных реалий, характеризующихся изменениями глобального характера на международном рынке, а также учета специфики внешнеторговой деятельности сельхозпроизводителей и предприятий перерабатывающей промышленности.

Проведенные в данном исследовании идентификация особенностей, присущих стратегиям экспорта продукции АПК, и построение системы взаимосвязей между ними на различных уровнях управления агропромышленным комплексом способствуют лучшему пониманию комплекса факторов, влияющих на успех экспорта сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия. Практическая значимость данного исследования определяется тем, что аргументирована целесообразность формирования на мезоуровне единого стратегического документа регионально-отраслевого характера – Стратегии развития агроэкспорта в регионе. Ее разработка будет способствовать совершенствованию горизонтального согласования с другими нормативно-правовыми документами мезоуровня, а также улучшению ориентирования субъектов АПК при определении перспектив развития их внешнеэкономической деятельности. Учет системы особенностей стратегий агроэкспорта, предложенных в данном исследовании, с точки зрения их содержания и формирования позволит повысить качество, улучшить процесс разработки, а также обеспечить координацию усилий всех участников процесса стратегического планирования.

⁵ Российский экспортный центр. Официальный сайт. Режим доступа: <https://www.exportcenter.ru/company> (дата обращения: 05.01.2025).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

1. Чепелева К.В., Пыжикова Н.И., Шелковников С.А. Формирование стратегий развития агроэкспорта в регионах Сибирского федерального округа. *Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве*. 2023;3(97):169–183. <https://doi.org/10.33938/233-169> EDN IJEBCL
Chepeleva K.V., Pyzhikova N.I., Shelkovnikov S.A. Formation of strategies for the development of agroexport in Siberian federal district regions. *Economics, labor, management in agriculture*. 2023;3(97):169–183. <https://doi.org/10.33938/233-169> EDN IJEBCL
2. Чепелева К.В. Совершенствование стратегического планирования экспорта продукции АПК в России. *Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий*. 2023;5:14–23. <https://doi.org/10.31442/0235-2494-2023-0-5-14-23> EDN BJCKTB
Chepeleva C.V. Improvement of strategic planning of export of AIC products in Russia. *Economy of agricultural and processing enterprises*. 2023;5:14–23. <https://doi.org/10.31442/0235-2494-2023-0-5-14-23> EDN BJCKTB
3. Эдиховский И.А., Семенова Т.В. Теоретические основы разработки экспортной стратегии инновационно-активного предприятия. *Современная мировая экономика: вызовы и реальность : материалы IV Международной научно-практической конференции*. Посвящается 100-летию ДОННТУ, Донецк, 7 декабря 2021 г. Донецкий национальный технический университет, 2021:64–70. EDN WZIHOO
Zdikhovsky I.A., Semenova T.V. Theoretical foundations for development of the export strategy of an innovatively active enterprise. *The modern world economy: challenges and reality. 2021: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference*. Dedicated to the 100th anniversary of DONNTU, 2021:64–70. EDN WZIHOO
4. Мишина Ю.А., Василишенина А.А. Разработка стратегии выхода агропромышленного предприятия на внешние рынки в условиях современных вызовов. *Экономика*. 2023;30:95–108. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8167834> EDN JVGLLN
Mishina Yu.A., Vasilishena A.A. Development of a strategy for the entry of an agro-industrial enterprise into foreign markets in the context of modern challenges. *Economics*. 2023;30:95–108. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8167834> EDN JVGLLN
5. Сафарян Г.Х. Формирование конкурентной стратегии на международном рынке. *THEORIA: педагогика, экономика, право*. 2022;1:79–91. https://doi.org/10.51635/27129926_2022_1_79 EDN AQXRBQ
Safaryan G.H. Formation of the competitive strategy on the international market. *THEORIA: pedagogy, economics, law*. 2022;1:79–91. https://doi.org/10.51635/27129926_2022_1_79 EDN AQXRBQ
6. Степанов Е.А. Экспортный потенциал промышленного региона с металлургической направленностью и стратегии развития его предприятий. *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*. 2022:143–148. EDN OAMMEL
Stepanov E.A. The export potential of an industrial region with a metallurgical orientation and development strategies of its enterprises. *Sustainable development of the industrial region – competitiveness and development of socio-economic systems: proceedings of the Second Ural Scientific Forum and the VI International Scientific Conference in memory of Academician A. I. Tatarkin, held within the framework of the forum*. 2022:143–148. EDN OAMMEL
7. Шелковников С.А., Чепелева К.В. Развитие взаимодействия субъектов АПК в рамках экспортной стратегии региона. *АПК: экономика, управление*. 2022;9:66–72. <https://doi.org/10.33305/229-66> EDN BDRBGO
Shelkovnikov S.A., Chepeleva K.V. Development of interaction between agro-industrial complex subjects within the framework of the region's export strategy. *Agro-industrial complex: economics, management*. 2022;9:66–72. <https://doi.org/10.33305/229-66> EDN BDRBGO
8. Шпакова Р.Н., Городецкий Д.И. Региональные экспортные стратегии и программы: алгоритм разработки (на примере Томской области). *Право и управление. XXI век*. 2024;2(71):116–128. <https://doi.org/10.24833/2073-8420-2024-2-71-116-128>. EDN RUEPPH
Shpakova R.N., Gorodetsky D.I. Regional export strategies and programs: a development algorithm (using the example of the Tomsk region). *Journal of Law and Administration*. 2024;2(71):116–128. <https://doi.org/10.24833/2073-8420-2024-2-71-116-128> EDN RUEPPH
9. Barbieri E., Capoani L., Cattaruzzo S., Coro G. Export diversification dimensions and performance: Analysis and industrial policy insights from Italian territories over Covid-19 shocks. *Socio-Economic Planning Sciences*. 2024;94:1–15. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.101923>
10. Crick J.M., Crick D. Don't stop believing: The manifestations of coopetition in export markets. *International Business Review*. 2025;34(3):1–14. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102397>

11. Kahiya E.T. A problematization review of export assistance: Debates and future directions. *International Business Review*. 2024;33(1):1–32. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102202>
12. Heriqbaldi U., Esquivias M.A., Lau W.Y., Cesilia A.F. Export promotion programs and firm performance: Linking knowledge, commitment, and market strategy to enhance competitiveness. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2025;11(1):1–12. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100479>
13. Obadia C., Vida I. Export marketing strategy and performance: A focus on SMEs promotion. *International Business Review*. 2024;33(2). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102229>
14. Nguyen T.A.T., Nguyen Q.T.T., Tran T.C., Nguyen K.A.T., Jolly C.M. Balancing the aquatic export supply chain strategy- A case study of the Vietnam pangasius industry. *Aquaculture*. 2023;566:739139. <https://doi.org/10.1016/j.aquaculture.2022.739139> EDN IWBGMB
15. Wang S., Zhu H. The adoption of international standards and export behavior of multi-product firms: A perspective based on differentiated competitive strategies. *Economic Analysis and Policy*. 2025;86:351. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2025.03.034>
16. Muhie S.H. Strategies to improve the quantity and quality of export coffee in Ethiopia, a look at multiple opportunities. *Journal of Agriculture and Food Research*. 2022;10:1–7. <https://doi.org/10.1016/j.jafr.2022.100372>
17. Квинт В.Л. Концепция стратегирования. 2-е изд. Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2022:170. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7> EDN BUZJFS
Kvint V.L. *The concept of strategizing*. 2nd ed. Kemerovo : Kemerovo State University, 2022:170. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7> EDN BUZJFS
18. Шастин А.В., Романова А.Н. Применение инструментов стратегического управления в ситуации изменения бизнес-модели в условиях санкций. *Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий*. 2023;4:141–145. <https://doi.org/10.24412/2225-8264-2023-4-141-145> EDN BTEGBK
Shastin A.V., Romanova A.N. Application of strategic management tools in a situation of changing a business model under sanctions. *Herald of Siberian Institute of Business and Information Technologies*. 2023;4:141–145. <https://doi.org/10.24412/2225-8264-2023-4-141-145> EDN BTEGBK
19. Яковенко Н.А. Развитие экспортного потенциала агропродовольственного комплекса России в условиях действия дестабилизирующих факторов. *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2023;3:175–183. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2023-241-3-175-183> EDN VNDMET
Yakovenko N.A. Development of the export potential of the Russian agro-food complex under the influence of destabilizing factors. *Scientific works of the Free Economic Society of Russia*. 2023;3:175–183. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2023-241-3-175-183> EDN VNDMET
20. Тамбовцев В.Л., Рождественская И.А. Механизмы реализации территориальных стратегий в институциональной теории стратегического планирования. *Terra Economicus*. 2024;1:20–34. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-1-20-34> EDN KMUZFE
Tambovtsev V.L., Rozhdestvenskaya I.A. Implementing territorial development strategies within institutional approach to strategic planning. *Terra Economicus*. 2024;1: 20–34. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-1-20-34> EDN KMUZFE
21. Трусов Н.А. Стратегическое планирование в России: история становления, критика, последствия, состояние. *Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России*. 2022;2(58):40–48. <https://doi.org/10.36511/2078-5356-2022-2-40-48> EDN HREHFX
Trusov N.A. Strategic planning in Russia: history of formation, criticism, consequences, condition. *Legal Science and Practice: Bulletin of the Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2022;2(58):40–48. <https://doi.org/10.36511/2078-5356-2022-2-40-48> EDN HREHFX
22. Жихаревич Б.С., Гресь Р.А. 25 лет российского стратегирования (1997–2022): опыт измерения тенденций. *Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития*. 2022;4(71):11–22. <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2022-4-11-22> EDN WIJKAU
Zhikharevich B.S., Gres R.A. 25 years of Russian strategizing (1997-2022): experience in measuring trends. *The economy of the North-West: problems and prospects of development*. 2022;4(71):11–22. <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2022-4-11-22> EDN WIJKAU
23. Щербakov М.А. Стратегии экспорта российских фирм в страны СНГ. *Вестник евразийской науки*. 2023;s4:1–9.
Shcherbakov M.A. Export strategies of Russian companies to the CIS countries. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023;s4:1–9.

24. Осипов В.С. Сценарий экспортно ориентированной стратегии. *Страховое дело*. 2024;10(379):16–21. EDN TZFFDS
Osipov V.S. Scenario of an exportoriented strategy. *Insurance business*. 2024;10(379):16–21. EDN TZFFDS
25. Арефьева А.А., Блинова Т.С., Волин А.Ю., Защепенкова А.Д., Завьялов Ф.Н., Зеткина А.И. и др. *Актуальные вопросы разработки экспортной стратегии региона : монография / под общ. ред. Ф.Н. Завьялова*. Ярославль: ЯрГУ, 2018. 268 с. EDN YAFXOP
Arefieva A.A., Blinova T.S., Volin A.Yu., Zashchepenkova A.D., Zavyalov F.N., Zetkina A.I. et al. *Current issues of developing the region's export strategy: a monograph / Under the general editorship of F.N. Zavyalov*. Yaroslavl : YarGU, 2018. 268 p. EDN YAFXOP
26. Шохнех А.В., Елсукова Ю.Ю., Елсуков Л.А. Классический и современный подходы к формированию концепции региональной стратегии экономического развития. *Экономика и предпринимательство*. 2022;9(146):946–949. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.146.9.184> EDN TWDZSO
Shokhnekh, A.V., Yelsukova Yu.Y., Yelsukov L.A. Classical and modern approaches to the formation of the concept of regional economic development strategy. *Economics and entrepreneurship*. 2022;9(146):946–949. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.146.9.184> EDN TWDZSO
27. Хмелева Г.А., Курникова М.В., Чиркунова Е.К. «Тонкие» критерии выбора факторов в пользу внешнеэкономической деятельности. *Экономика, предпринимательство и право*. 2023;9:3497–3512. <https://doi.org/10.18334/epp.13.9.118667> EDN WJNHGW
Khmeleva G.A., Kurnikova M.V., Chirkunova E.K. Subtle criteria of actors' choice in favor of foreign economic activity. *Journal of Economics, Entrprnurship and law*. 2023;9:3497–3512. <https://doi.org/10.18334/epp.13.9.118667> EDN WJNHGW