

Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Российский научно-исследовательский институт информации и технико-экономических исследований по инженерно-техническому обеспечению агропромышленного комплекса» (ФГБНУ «Росинформагротех»)

На правах рукописи

Войтюк Вячеслав Александрович

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ
ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Диссертация

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами –
АПК и сельское хозяйство)

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Антонов А.В.

Москва - 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	
1. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	4 15
1.1. Содержание, структура и элементы организационно-экономического механизма развитием экспортной деятельности аграрных предприятий	15
1.2. Экономические аспекты развития экспортной деятельности и ее роль для аграрных предприятий	30
1.3. Зарубежный опыт формирования организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий	46
2. ФОРМИРОВАНИЕ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ПРИМЕРЕ КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ	55
2.1. Функционирование организационно-экономического механизма экспортной деятельности российских аграрных предприятий	55
2.2. Организационные и экономические факторы формирования экспортного потенциала аграрных предприятий	78
2.3. Концептуальная синергическая модель организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий	91
3. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	102
3.1. Совершенствование государственной поддержки основных элементов организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий	102
3.2. Использование информационных технологий организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий	118
3.3. Формирование кластерно-сетевых объединений в АПК региона и обоснование эффективности экспортной деятельности их участников	130
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	148
ПРИЛОЖЕНИЯ	152 172

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования определяется необходимостью реализации Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, и Федерального проекта «Экспорт продукции агропромышленного комплекса», требующих разработки новых механизмов развития экспортной деятельности аграрных предприятий.

В настоящее время аграрные предприятия обладают достаточным ресурсным потенциалом для производства конкурентной продукции и успешной ее реализации за рубежом. Однако в субъектах Российской Федерации, несмотря на принимаемые государством меры, сохраняется нерешенность проблем в развитии экспортной деятельности аграрных предприятий. Основные причины такого положения заключаются в узкоотраслевом аграрном подходе и отсутствии эффективного организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий. Продолжают оставаться нерешенными вопросы организации взаимодействия аграрных предприятий с производственными и перерабатывающими компаниями, финансовыми структурами и маркетинговыми организациями. Необходимы практические предложения по консолидации производственных и внешнеторговых потенциалов аграрных предприятий на базе кластерно-сетевых объединений. Требуется развитие механизм государственной поддержки аграрных предприятий, с расширением действий программного подхода. Имеющиеся проблемы приводят к не реализуемости федеральных и региональных долгосрочных программ развития аграрного экспорта и ослаблению позиций аграрной отрасли на зарубежных рынках.

В сложившейся ситуации возрастает значимость формирования и функционирования организационно-экономических механизмов экспортной деятельности аграрных предприятий на основе кластерно-сетевого и программного подходов как полифункциональной и многоуровневой системы, что обеспечит объективные условия для повышения конкурентоспособности и

экономической устойчивости экспортной деятельности аграрных предприятий, создаст предпосылки к росту аграрного экспорта и усилению позиций агропромышленного комплекса России на агропродовольственном рынке мира. В связи с этим совершенствование организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий приобретает особую актуальность.

Степень разработанности проблемы. Особенности формирования и функционирования организационно-экономического механизма применительно к экономике агропромышленного комплекса отражены в исследованиях отечественных ученых: И.Г. Ушачева, Л.И. Абалкина, Р.Х. Адукова, В.З. Мазлоева, А.С. Мидрина, О.А. Родионовой, В.Я. Узуна и др. Среди зарубежных исследователей выделяются работы Д. Аакера, И. Ансоффа, К. Боумана, П. Друкера, У. Кинга, М. Мескона, Г. Минцберга, М. Портера, А. Томпсона, А. Стрикленда, А. Чандлера и др. Формирование инновационной системы аграрной отрасли рассмотрены в трудах А.И. Алтухова, В.М. Баутина, И.Н. Буздalова, Э.Н. Крылатых, А.В. Петрикова, И.С. Санду и др. Механизм государственной поддержки отраслей АПК отражен в работах Н.В. Быковской, А.В. Скорикова, А.Ф. Серкова и др. Данные ученые внесли значительный вклад в изучение организационно-экономического механизма аграрного экспорта, однако их исследования направлены на решение отдельных вопросов экспортного развития и не в полной мере отражают совершенствование организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий, основанного на комплексности и синергизме при производстве конкурентной продукции и реализации ее зарубежном рынке. Недостаточно подробно исследованы сущность экспортной деятельности и ее роль для развития аграрных предприятий, не исследованы кластерно-сетевые объединения и механизмы повышения эффективности экспортной деятельности аграрных предприятий – участников объединений, не разработаны механизмы расширения господдержки экспортной деятельности предприятий аграрной отрасли с учетом межпрограммной региональной субсидии. Сложившаяся

ситуация с несовершенством организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий сдерживает развитие аграрного экспорта и обедняет прикладную аграрную науку, что подтверждает актуальность темы диссертационного исследования.

Целью диссертационного исследования является уточнение научных положений и разработка практических предложений по формированию и функционированию организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий. Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие приоритетные **задачи**:

- уточнены научные основы организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий, отражающие содержание, структуру, основные принципиальные элементы и обоснованную роль экспортной деятельности для развития аграрных предприятий;

- выявлены организационные и экономические факторы, влияющие на формирование экспортного потенциала и эффективное функционирование организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий;

- обоснована концептуальная синергическая модель формирования организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий;

- обоснованы предложения по совершенствованию государственной поддержки экспортной деятельности аграрных предприятий на основе межпрограммного субсидирования;

- разработан механизм управления развитием экспортной деятельности в кластерно-сетевых объединениях для аграрных предприятий – участников объединения.

Предмет, объект и информационно-эмпирическая база исследования.

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие при формировании и функционировании организационно-

экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий.

Область исследования находится в рамках специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством в пределах раздела 1. Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами и соответствует пункту 1.2. «АПК и сельское хозяйство», подпункт пп. 1.2.31. «Функционирование и развитие агропродовольственных и ресурсных рынков АПК...»; пп. 1.2.32. «Государственное регулирование сельского хозяйства и других отраслей АПК»; пп.1.2.37. «Институциональные преобразования в АПК»; пп. 1.2.42. «Организационный и экономический механизм хозяйствования в АПК, организационно-экономические аспекты управления технологическими процессами в сельском хозяйстве» и пп. 1.2.43 «Экономические проблемы формирования и функционирования интегрированных структур в АПК и сельском хозяйстве».

В качестве объекта исследования были определены аграрные предприятия Калужской области, механизмы и инструменты формирования и функционирования организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий. В диссертационной работе под понятием «аграрные предприятия» понимаются сельскохозяйственные, перерабатывающие и другие предприятия и организации АПК, ориентированные на развитие экспортной деятельности.

Информационно-эмпирической базой исследования, подтверждающей его достоверность, являются официальные информационные материалы Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, Федеральной таможенной службы Российской Федерации, Министерства экономического развития Российской Федерации, Министерства промышленности и торговли Российской Федерации, научных организаций РАН и Минсельхоза России, органов управления АПК регионов, научные источники (статьи, научные доклады, материалы научных конференций, монографии), данные информационной сети Интернет по вопросам развития экспортной

деятельности аграрных предприятий, а также результаты опроса, проведенного автором диссертации, а также аналитические авторские исследования статистических данных аграрных предприятий-экспортеров аграрной продукции, материалы Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия и Федерального проекта «Экспорт продукции АПК».

Рабочая гипотеза исследования базируется на предположении о том, что развитие экспортной деятельностью аграрных предприятий требует формирования организационно-экономического механизма, направленного на создание предпосылок к устойчивому росту экспорта агропромышленного комплекса страны. В этой связи в качестве объекта исследования впервые комплексно исследуется и научно обосновывается организационно-экономический механизм развития экспортной деятельности аграрных предприятий как полифункциональной и многоуровневой системы, что создает объективные условия для повышения конкурентоспособности и экономической устойчивости этого направления деятельности предприятий АПК.

Теоретическая и методическая основа исследования. Теоретическую и методическую основу исследования составили фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам развития экспортной деятельности предприятий, экономики и организации данного вида деятельности, а также нормативно-правовые документы Российской Федерации по важнейшим вопросам экспорта АПК, разработки и опыт развития экспортной деятельности аграрных предприятий в условиях экспортоориентированного развития отрасли. Исходной базой стали исследования научных и образовательных учреждений и организаций Министерства науки и высшего образования РФ и Министерства сельского хозяйства РФ, в том числе: ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ и его филиалов: ВИАПИ им. А.А. Никонова, ВНИОПТУСХ, ФГБНУ «Росинформагротех». Аналитика работы реализуется на базе данных министерств и ведомств сельского хозяйства различного уровня управления, нормативно-правовых документов органов власти, кроме этого, используется

различные приемы и методы сбора и обработки информации, обеспечивающей объективность оценки полученных результатов.

Достоверность выводов и рекомендаций, полученных в ходе исследования, обеспечивается применением системного подхода в сочетании с использованием следующих методов:· экономико-статистический – при анализе влияния различных факторов на эффективность экспортной деятельности аграрных предприятий; монографического – при раскрытии тенденции развития экспортной деятельности аграрных предприятий Калужской области и других регионов; абстрактно-логический – при проведении анализа развития экспортной деятельности, влияния на результаты деятельности аграрных предприятий; графический – при составлении схем и графических рисунков, отображающих динамику экономических показателей состояния экспортной деятельности;· интервьюирование – при выявлении условий функционирования организационно-экономического механизма, проблем и перспектив развития экспортной деятельности; экспертный – при составлении стратегических планов развития экспортной деятельности и др. методов.

Положения диссертации, выносимые на защиту.

- уточненные научные основы организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий, отражающие содержание, структуру, основные принципиальные элементы и научно обоснованную роль экспортной деятельности для развития аграрных предприятий;

- организационные и экономические факторы, влияющие на формирование экспортного потенциала и эффективное функционирование организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий;

- концептуальная синергическая модель формирования организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий;

- предложения по совершенствованию государственной поддержки экспортной деятельности аграрных предприятий на основе межпрограммного субсидирования;

- механизм управления развитием экспортной деятельности в кластерно-сетевых объединениях для аграрных предприятий – участников объединения.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в уточнении теоретической основы и разработке практических предложений и рекомендаций, способствующих решению важной научно-практической проблемы по формированию организационно-экономического механизма развития экспортной деятельностью аграрных предприятий.

Наиболее значимые положения научной новизны представлены следующими научными результатами:

- уточнены научные основы организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий, отражающие содержание, структуру и его основные принципиальные элементы, дана авторская трактовка понятия «экспортная деятельность» аграрных предприятий, принципиально отличающееся тем, что эта деятельность, возникающая в процессе деятельности аграрных предприятий обладает системными свойствами, полифункциональной направленностью и многоуровневой структурой, научно обоснована ее роль для развития аграрных предприятий и проблемы, сдерживающие развитие, что позволяет наполнить новым содержанием теоретическую основу организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности предприятий аграрной отрасли;

- выявлены организационные и экономические факторы, влияющие на формирование экспортного потенциала и эффективность функционирования организационно-экономического механизма, определены приоритеты развития, связанные с углублением специализации экспорта, расширением географии экспортных поставок и увеличением ассортимента новой экспортной продукции; по результатам опроса выявлены основные проблемы организационно-экономического механизма, в том числе дефицит ресурсов и объектов

инфраструктуры, низкая информационная осведомленность и недостаточность государственной поддержки экспорта и др.;

- обоснована концептуальная синергическая модель организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий, базирующаяся на том, что организационно-экономический механизм экспортной деятельности является неотъемлемой взаимосвязанной и взаимозависимой компонентой организационного и экономического механизмов аграрного предприятия, объединенной в рамках эффективного планирования и оптимального распределения ресурсов, в соответствии с выбранным критерием оптимальности для достижения целей и реализации принятой стратегии на зарубежных рынках;

- обоснованы предложения по совершенствованию государственной поддержки экспортной деятельности и даны рекомендации по расширению источников финансирования на основе межпрограммного субсидирования и обоснован объем межпрограммной субсидии на инновационное развитие производства конкурентной аграрной продукции на экспорт;

- разработан механизм управления экспортной деятельностью на основе системно-синергического подхода по консолидации производственных и внешнеторговых потенциалов аграрных предприятий-экспортеров в кластерно-сетевые объединения, что достигается сформированной моделью управления развитием экспортной деятельности и оценкой результативности, учитывающей «ритм» развития экспортной деятельности.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования.

Теоретическая значимость заключается в получении новых теоретических и методических подходов к разработке организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что результаты исследования доведены до конкретных научно-практических предложений и рекомендаций и используются в практике развития экспортной деятельности аграрных предприятий в регионах России.

Наиболее значимыми разработками для практического использования являются:

- научные основы организационно-экономического механизма экспортной деятельности, отражающие содержание, структуру, основные принципиальные элементы и научно обоснованная ее роль для развития аграрных предприятий;
- организационные и экономические факторы, влияющие на формирование экспортного потенциала и эффективное функционирование организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий;
- концептуальная синергическая модель формирования организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий;
- предложения по совершенствованию государственной поддержки экспортной деятельности аграрных предприятий на основе межпрограммного субсидирования;
- механизм управления развитием экспортной деятельности в кластерно-сетевых объединениях для аграрных предприятий – участников объединения.

Основные научные результаты служат методическим и учебным материалом при подготовке кадров в учебных заведениях высшего и дополнительного профессионального образования по дисциплинам «Экономика, организация и управление АПК и сельским хозяйством», «Государственное регулирование экспортной деятельности аграрных предприятий» ФГБНУ «Росинформагротех». Выводы и предложения могут стать методической базой для выработки концепции и программ развития экспортной деятельности на предприятиях и в регионах.

Апробация результатов исследования. Основные результаты проведенного диссертационного исследования обсуждались и получили признание на научных конкурсах, международных и всероссийских научно-практических конференциях, симпозиумах, заседаниях ученых советов отраслевых НИИ, вузов, посвященных экспортоориентированному развитию АПК, в том числе на ежегодных научных конференциях ФГБНУ «Росинформагротех», Российской академии естественных наук, ВИАПИ,

Донского ГАУ, ВНИИМЖ, МГУЛ, МФ МГТУ им. Н.Э. Баумана (2015 - 2021) и др. Диссертация является обобщением теоретических и экспериментальных исследований, проведенных лично автором по плановой тематике научных исследований ФГБНУ Росинформагротех» в 2015 - 2021 гг. и является составной частью решения проблемы «Научно-информационное и прогнозно-аналитическое обеспечение инновационного развития агропромышленного комплекса. Результаты диссертации включены в Сборник «Аналитическое сопровождение реализации Федеральной научно-технической программы развития сельского хозяйства на 2017-2025 годы», удостоенный золотой медали, а Справочник «Объемно-планировочные и технологические решения проектирования предприятий по хранению и обработке картофеля и плодоовощной продукции удостоен серебряной медали на 29 Международной агропромышленной выставке-ярмарке «Агрорусь» в 2020 г. Разработанный организационно-экономический механизм развития экспортной деятельности аграрных предприятий вошел в основу научного аналитического обзора «Совершенствование организации экспортной деятельности аграрных предприятий» рассмотрен и одобрен Ученым советом ФГБНУ «Росинформагротех», издан и разослан специалистам и руководителям регионального и муниципального уровней управления АПК 85 регионов, предприятиям и организациям, занимающихся развитием аграрного экспорта, а также преподавателям аграрных образовательных организаций и служб ИКС. Рекомендации по формированию кластерно-сетевых структур используются аграрными предприятиями Калужской области, в том числе компанией ООО «Молоко-Групп». Авторские разработки по теории экспортной деятельности аграрных предприятий используются в учебном процессе ФГБНУ «Росинформагротех» при подготовке аспирантов по специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством по дисциплинам «Экономика, организация и управление АПК и сельским хозяйством», «Государственное регулирование экспортной деятельности аграрных предприятий». Методика информационного обеспечения, разработанная автором, использовалась

Торгово-промышленной палатой РФ при организации выставочно-ярмарочных мероприятий в России и за рубежом и логистической компанией ООО «Правильная Логистика». Методика межпрограммного субсидирования – ООО «Молоко Групп» Калужской области.

Публикации результатов исследования. Основные положения диссертации и результаты научных исследований изложены в 32 научных работах, общим объемом 65,92 п. л., из них автору принадлежит 45,52 п. л., в их числе 7 статей в изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, 5 статей в изданиях, входящих в международную базу данных Scopus, а также 5 коллективных монографий и научных изданий.

Объем и логическая структура диссертации. Диссертация включает введение, три главы, заключение, список литературы и приложения. Основное содержание работы изложено на 185 страницах компьютерного текста, включает 23 таблицы, 24 рисунка и 10 приложений. Список литературы состоит из 168 источников.

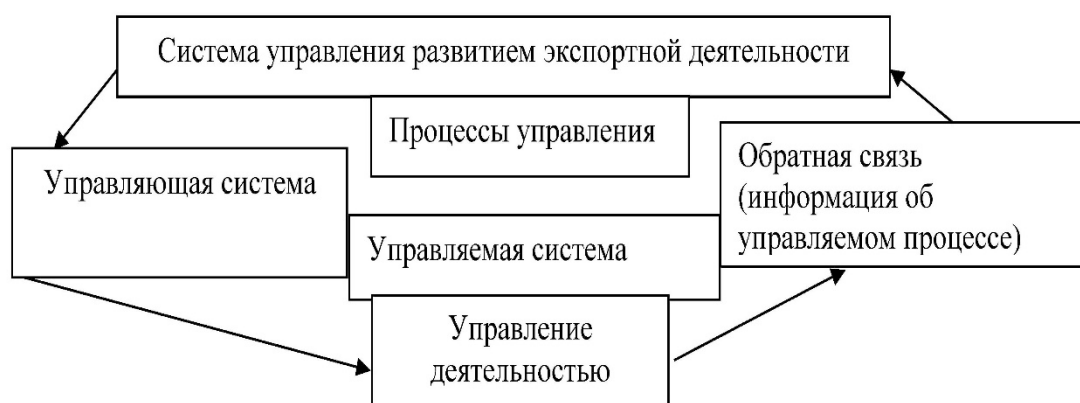
1. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1. Содержание, структура и элементы организационно-экономического механизма развитием экспортной деятельности аграрных предприятий

В период реформирования аграрной отрасли значительная часть предприятий освоили работу в условиях рынка и сумели отстоять свои позиции в противостоянии с зарубежными конкурентами. Сегодня они успешно внедряют инновации в свое производство и расширяют экспортную деятельность. В тоже время, значительная часть аграрных предприятий при наличие конкурентной продукции и экспортного потенциала не способны реализовывать свою продукцию на зарубежных рынках.

По мнению многих исследователей одна из причин этой ситуации заключается в том, что комплексное управление экспортной деятельностью является изолированной и отсталой, несмотря на то, что она - основной инструмент воздействия при осуществлении деятельности на зарубежном рынке [13, 27, 28, 29]. Неэффективность и убыточность экспортной деятельности предприятий аграрной отрасли наблюдается в результате отсутствия качественного и эффективного управления этим направлением деятельности в результате недостаточного или полного отсутствия управленческого опыта в работе на зарубежных рынках и использования старых организационных и экономических методов и инструментов работы [13]. Так, на многих аграрных предприятиях не проводится целенаправленная, системная работа в этом направлении в силу низкого качества управления развитием экспортной деятельности, отсутствия инновационных технологий по производству конкурентной продукции, низкоквалифицированных работников и других причин в результате аграрные предприятия на зарубежном рынке сталкиваются с сложными, зачастую неразрешимыми проблемами. Система управления аграрного предприятия, работающая в условиях рынка, требует создания организационно-экономических условий для его успешной работы и развития производственной

и экспортной деятельности. Поэтому чрезвычайно важно, как работает весь комплекс управления экспортной деятельностью, как взаимодействует с другими подсистемами и каким образом включена в общую систему управления развитием предприятий [13, 27, 28]. Существует много мнений при определении понятия «система». Вот несколько примеров системы: - представляет собой группу связанных элементов, каждый элемент прямо или косвенно связан друг с другом, и любые два подмножества набора не могут быть независимыми; - взаимосвязана или взаимозависима, образуя множество элементов целостности или органического единства; - представляет собой комплекс взаимодействующих компонентов и др. Поэтому в этой ситуации важна и востребована тесная связь между разными элементами, а также общие цели, структура и состав элементов и взаимоотношения, которые используются для управления развитием экспортной деятельности предприятий [12, 27].



Источник: разработано автором

Рисунок 1 — Система управления развитием экспортной деятельности аграрного предприятия

Поэтому, управление развитием – это процесс, который оказывает направленное воздействие на систему при повышении качества ее организации, что обеспечивает достижение положительного эффекта в развитии [13, 28, 85]. Таким образом, система управления является системой управления развитием. В связи с этим система управления развитием экспортной деятельности аграрного

предприятия подразделяется на подсистемы управления и управляющую подсистему в общей системе управления.

В небольшом масштабе система управления развитием характеризуется набором действий, которые оказывают непосредственное влияние на контролируемый объект (рис. 1). В этой ситуации наблюдается факт воздействия, который обеспечивает связанность и целостность этих действий, т.е. реальное управление развитием экспортной деятельности аграрного предприятия [12, 28, 146]. Таким образом, по нашему пониманию, система управления развитием экспортной деятельности аграрных предприятия означает взаимосвязанные и взаимозависимые части управления развитием экспортной деятельности, обеспечивающие реализацию целей и решение проблем на зарубежных рынках. Эта система служит одной из подсистем управления предприятием, обеспечивающая реализацию экспортной деятельности [27].

По мнению многих отечественных и зарубежных авторов управленческие элементы развитием экспортной деятельности объединяют стратегию и структуру, а также управление маркетингом, кадрами, использованием инновационных технологий в производстве продукции на экспорт и ее реализацию [13, 18, 21, 28, 77]. Поэтому, система управления развитием экспортной деятельности аграрного предприятия основывается на стратегических принципах и долгосрочных целях, включает внутреннюю структуру и внешнюю среду, формирующую ограничения всей системы, а также инвестиционные, материально-технические и другие ресурсы, которые будут обеспечивать успешную деятельность и центр управления.

По нашему мнению, управленческая система экспортной деятельности обладает специфическими особенностями, которые проявляются в том, что система управления экспортной деятельностью является частью системы управления всего аграрного предприятия и как доказывает практика, система управления экспортной деятельностью часто оказывает не только положительное, но и отрицательное воздействие на всю систему. Следующей важной чертой системы управления экспортной деятельностью является специфика деятельности, которая направлена не только на постановку целей по осуществлению экспортной деятельности, но и на

мобилизацию персонала на выполнение этой деятельности, контролирование и взаимодействие аграрного предприятия и других объектов среды [12, 13, 27, 144].

В системе управления экспортной деятельности внутренние факторы зависят от специфики деятельности предприятия, которое должно сформировать систему управления развитием деятельности, в том числе общий характер организационно-экономической формы аграрного предприятия, корпоративную схему, специализацию производственных процессов, необходимые объекты инфраструктуры и др. К таким факторам относятся: информационная деятельность, обеспечивающая предприятие информацией о зарубежных рынках, кадровое обеспечение, способное анализировать конъюнктуру зарубежного рынка продукции, наличие инвестиций, и что несомненно важно, умение синхронизировать деятельность подразделений предприятия при формировании и реализации продукции на экспорт [13, 28].

Взаимодействие с внешними системами определяют внешние факторы: это эффективная системы налогообложения страны; продуманная таможенная политика, а также ситуация на зарубежных рынках (политическая, экономическая и рыночная) [13, 20, 28]. Поэтому с целью эффективного управления экспортной деятельностью аграрного предприятия целесообразно создание на предприятии структуры управления экспортной деятельностью, способной развивать этот вид деятельности с учетом имеющихся внешних и внутренних условий. В плане организации эта структура выполняет цели и задачи не только экспортной деятельности, но и аграрного предприятия в целом, и чтобы существенно повысить эффективность этого направления деятельности целесообразно сформировать систему управления таким образом, чтобы она работала как цельный механизм по реализации целей по экспорту [13, 16, 32].

При этом понятие «механизм» определен учеными – экономистами как система, устройство, которое определяет последовательность любой деятельности, обычно в сочетании с такими словами, как «организация», «экономика», «хозяйственный» и полагает, что эта система может оказывать постоянное влияние, направленное

на развитие и достижение результатов определенных видов деятельности [13, 28, 97].

Таблица 1 — Сравнительный анализ понятия «организационно-экономический механизм» в экономической литературе

Авторы	Определение
Петухов В.Д.	Совокупность организационных структур, специфических форм и методов управления, а также правовых норм, обеспечивающих реализацию экономических законов в конкретных условиях, процесс тиражирования
Быковская Н.В.	механизм - это форма организации, в которой потребители и производители взаимодействуют через рынок для решения трех основных экономических проблем: что производить, как производить и кому продавать
Басков А.П.	механизмы состоят не только из экономики, но и административных методов, оказывающих влияние на экономические процессы
Зимин Н.Е., Ерохин С.М., Королькова А.П. и др.	экономический механизм определен природой исходного явления или конечным результатом ряда явлений «механизм»
Мазлоев В.З., Лысенко Ю.В., Лысенко М.В.	на уровне организации экономические механизмы действуют в двух рыночных зонах: внутри экономики - рыночные отношения между организационными единицами и отдельными лицами: фирмами-организациями
Авторское определение	Организационно-экономический механизм – это особый инструментарий, который способствует развитию экспортной деятельности аграрного предприятия, организационные компоненты его устанавливают взаимоотношения и взаимосвязи и создают структуры, отвечающие за деятельность механизма Это комплексная система организационно-экономических действий, осуществляющих функции экспортной деятельности на аграрном предприятии.

Источник: разработано автором по литературным источникам [13, 32, 75, 95, 109]

В литературных источниках [12, 21, 85, 146] определено множество определений *хозяйственных механизмов* как экономической системы. Проведя исследования этих подходов нами выявлено, что в экономических системах *хозяйственный механизм* определяют в совокупности состояний системы; в основе которых лежит определенная совокупность производственных отношений (табл. 1).

В нашем понимании для развития экспортной деятельности аграрных предприятий - организационно-экономический механизм – это особый инструментарий, который способствует развитию экспортной деятельности аграрного предприятия, организационные компоненты его устанавливают взаимоотношения и взаимосвязи и создают структуры, отвечающие за деятельность механизма и необходимые ресурсы для деятельности.

Организационно-экономический механизм предприятия формируется на основе какого-либо процесса или деятельности, в том числе и экспортной деятельности.

К основным свойствам организационно-экономического механизма, влияющим на экспортную деятельность относятся:

- рыночное непостоянство;
- партнерская сменяемость;
- зависимость от государственной политики страны и проч.

Организационно-экономический механизм развития экспортной деятельности аграрных предприятий базируется на:

- системном подходе, что подразумевает механизм как целостную систему со множеством элементов и связями между них;
- институциональном, так как деятельность механизма осуществляется на основе нескольких партнеров – экспортеров;
- процессном, основанном на совокупности ресурсов и взаимодействии всех партнеров – экспортеров для реализации намеченных целей.

Также при его формировании целесообразно использовать еще и принципы: научность, индивидуальность, целенаправленность, иерархичность, выбор направлений развития, системность, комплексность, эффективность, долговременный период реализации.

Для организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий определяются цели и задачи его функционирования, структура, основные принципиальные элементы.

Целью организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий является перевод ее в качественно новое состояние

и устойчивое развитие с достижением роста конкурентоспособности аграрной продукции и реализации ее на зарубежных рынках. Важным фактором организационно-экономического механизма экспортной деятельности является его структура.

Основные элементы структуры: это инструменты, средства обеспечения и формы экспортного развития (рис. 2). Специфика механизма развития экспортной деятельности определяет действия организации управления развитием, включающей группу взаимосвязанных и взаимодействующих частей, образующих единое действие, совокупность этих действий связана с целью системы управления развитием, а формирование внутреннего порядка Система управления действиями, которая взаимодействует с различными частями;- поведение, которое заставляет систему управления основываться на задачах, целях и спецификой управляемого объекта [11, 12, 31].



Источник: авторская разработка с использованием [20, 28, 27, 146]

Рисунок 2 - Структура и элементы организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий

В настоящее время применяемые на предприятиях аграрной отрасли методы управления развитием не могут обеспечить взаимосвязь между различными этапами экспортной деятельности и не учитывают сложность и комплексность их воздействия. В этой связи целесообразно сформировать адаптированный именно для экспортной деятельности аграрных предприятий организационно-экономический механизм, функциональной основой которого определена блочная организация подсистем, с целью выполнения экспортной деятельности, реализация задач и мер по каждой и всем подсистемам в целом.

При организации организационного и экономического механизма для каждой подсистемы будут определены цель и задачи с конкретизацией мероприятий для их выполнения. В этой связи управление развитием экспортной деятельности будет реализовываться с учетом новых функциональных подсистем, в которые намечено внедрить дополнительные элементы, что обеспечит повышение эффективности экспортной деятельности аграрных предприятий. Поэтому организационный и экономический механизм развитием экспортной деятельности аграрного предприятия определен как комплексный и системный процесс, реализующий взаимосвязанную деятельность всех подразделений аграрного предприятия для повышения конкурентоспособности и выполнения целей и задач при оптимальных ресурсах на зарубежном рынке.

В этой связи управление развитием экспортной деятельности осуществляется внутри аграрного предприятия. Оно взаимосвязано с процессом, осуществляемыми на предприятии, взаимодействует и развивается вместе с ним, что обеспечивается гибкостью, динамичностью, непрерывным развитием аграрного предприятия, согласованностью отношений в нем [29, 30, 31, 115, 146]. Организационно-экономический механизм экспортной деятельности аграрных предприятий, по мнению автора, можно представить блоками- драйверами развития, включающих:

- выбор стратегии развития экспортной деятельности аграрных предприятий;
- обеспечение синергии в управление всей деятельностью предприятия;

- взаимосвязанного планирования деятельности предприятия, в том числе и экспортной;
- проведения маркетинга условий зарубежных рынков;
- информационное обеспечение и мониторинг экспортной деятельности;
- разработка системы подготовки кадров;
- развитие финансового менеджмента [11, 12, 20, 21, 28, 116, 146]

Как доказывает практика, подсистемы-блоки организационно-экономического механизма выполняют формирование ниш предприятия на зарубежном рынке с учетом целей и использования конкурентных преимуществ. [12, 21, 28, 78, 119].

1. Выбор стратегии развития экспортной деятельности.

Самая важная стратегическая задача в экспортной деятельности - точная оценка направления действий и его своевременный анализ. Стратегия экспортной деятельности разрабатывается как часть общей стратегии предприятия, объединяющая всю деятельность предприятия. Таким образом общая стратегия деятельности включает в том числе и стратегию по развитию экспортной деятельности предприятия (рис. 3).

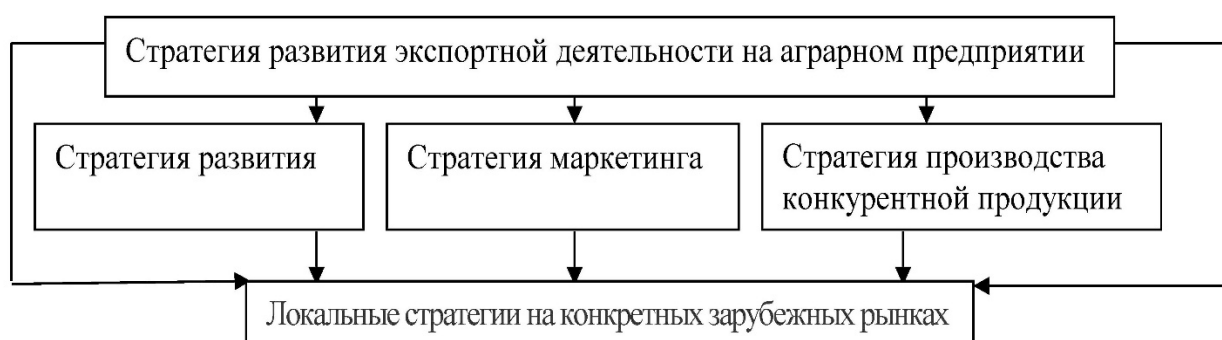


Рисунок 3 — Дерево стратегий развития экспортной деятельности аграрного предприятия

Дерево стратегий разработано автором с использованием источников [13, 21, 27, 30, 146].

Основные задачи выполнения стратегии заключаются в создании эффективного производства, выпускающего конкурентную продукцию с учетом маркетинговых

исследований зарубежных рынков и привлечения инвесторов на финансирование деятельности. Прежде чем начать какие - либо операции экспортной деятельности предприятия определяют причины и мотивы этой деятельности и сформулируют рабочие стратегии. Правильно сформированная стратегия развития экспортной деятельности, основанная на предварительном анализе конкурентных позиций аграрного предприятия и ресурсных возможностей, позволит определиться с числом мероприятий блока, в который входят: - разработка стратегий экспортной деятельности с встраиванием мероприятий, обеспечивающих динамичность и восприимчивость внутрихозяйственного механизма аграрных предприятий к изменениям зарубежных рынков. В число элементов этого блока входят: технологические цепочки аграрного предприятия технологий экспортной деятельности; соотнесение стратегии экспортной деятельности с имеющимися ресурсами предприятия; расширенное использование методов кластеризации и сотрудничества с партнерами, более адаптированными на зарубежном рынке; внедрение в государственные программы по развитию экспорта.

При разработке стратегии своей экспортной деятельности предприятиям целесообразно учитывать все факторы влияния на зарубежном рынке, что формируются макроэкономические показатели. А также необходимо учесть экспортную политику государства, в том числе: налогообложение и таможенное нормативно-правовое законодательство и платежеспособность и др. [13, 27, 28, 101].

2. Обеспечение синергии при управлении экспортной деятельностью аграрного предприятия. Для этого необходимо решить задачи разделения полномочий между подразделениями, представить типы деятельности во внутреннем управлении предприятия, сформировать организационную структуру управления развитием экспортной деятельности, создать центр ответственностей и принятия решений, обеспечить комплексный подход к организации системы и структуры управления развитием экспортной деятельности аграрного предприятия. Как правило, системы управления отечественных аграрных предприятиях не приспособлены для деятельности на зарубежных рынках, поэтому они перед собой ставят цели - выполнение, а не развитие в том числе за счет экспортной деятельности. Решить

эту проблему возможно, если адаптировать управление предприятия на предпринимательский тип управления, что подразумевает развитие его конкурентоспособности путем создания не только гибкой системы управления, но и адаптации ее для настоящей действительности и стратегической перспективы. [27, 28]. По мнению отечественных ученых, и с учетом зарубежного опыта, именно предпринимательский подход к управлению развитием экспортной деятельности предприятия позволит создать управление развитием экспортной деятельности, способную адаптироваться к изменениям зарубежного рынка. [12, 13, 27, 28, 77, 122, 124, 162, 166].

Предпринимательский подход обеспечивает необходимые условия для управленческой децентрализации экспортной деятельности в аграрных предприятиях, формирования предпринимательских структур и партисипативных приемов управления, содействуя развитию предпринимательства внутри предприятия. Это определяют резервы, как для развития экспортной деятельности, так и всего аграрного предприятия.

Учитывая специфику аграрного предприятия, очевидно, что для развития экспортной деятельности необходим дифференцированный метод, который обеспечит достижение синергии в управлении развитием экспортной деятельности, позволит получить новый и еще больший эффект от сложения всех ресурсов предприятия, и, как результат, - создание предпосылок для активной и эффективной экспортной деятельности аграрного предприятия. Все ключевые подсистемы аграрного предприятия, в том числе и экспортная деятельность, должны оптимально взаимодействовать между собой и внешней средой.

3. Взаимосвязанное планирование экспортной деятельности в системе аграрного предприятия.

Работая в условиях зарубежного рынка для отечественных аграрных предприятий связана с решением проблемы спроса и предложения, ограниченных продуктовыми особенностями потребления за рубежом, и если не учитывать эти проблемы, то может возникнуть дисбаланс между количеством произведенной продукцией и ее реализацией

и излишние производственные затраты, и наоборот - неудовлетворенный спрос будет заполнен продукцией конкурентов, что означает экономические и конкурентные потери [13, 27, 124, 146]

Как показывает практика, отечественные предприятия АПК из-за неимения опыта работы на зарубежном рынке не способны объективно оценить свои перспективы [13]. Так, вопрос ценообразования играет основную роль для конкурентоспособности продукции на зарубежных рынках. Поэтому анализ и учет всех этих факторов являются важными для развития экспортной деятельности [12, 13, 28] В этом случае, блок взаимосвязанного планирования конкурентоспособности продукции и прибыль от ее реализации, а также методы и средства снижения затрат на производство этой продукции с учетом потенциальных ресурсов, возможности уменьшения себестоимости продукции и включения экспортной деятельности в систему планирования аграрных предприятий определен как наиболее важным.

4. Проведение маркетинга условий зарубежных рынков.

Успех экспортной деятельности, прежде всего, связан с внедрением маркетинговых технологий на все уровни управления предприятием. Для этого аграрному предприятию необходимо адаптировать систему маркетинга к проблемам зарубежного рынка [12, 13, 28, 161].

В настоящее время не теряют своей актуальности и требуют совершенствования представление продукции на зарубежных ярмарках и выставках, а также активное участие в международных тендерах. Недостаточно только прогнозировать и регистрировать изменения на зарубежном рынке, необходимо маркетинговую деятельность и основные ее функциональные обязанности включить в программы развития предприятия.

Для этого необходимы новые модели маркетинговой деятельности, обеспечивающие, с одной стороны, детальное изучение, анализ и систематизацию знаний о взаимосвязях, возникающих на аграрных рынках за рубежом, с другой - эффективное воздействие потенциальных потребителей своей продукции, учитывая

знания рыночной ситуации. Только в рамках единой маркетинговой стратегии для аграрных предприятий может быть обеспечен такой подход, при котором все функциональные части маркетинга будут связаны друг с другом [12, 13, 27, 28].

Таким образом, состав маркетинговых технологий будет состоять из:

- инструментарий анализа зарубежного рынка, основных конкурентов и требуемой конъюнктуры;
- стратегические механизмы экспортной деятельности и реализации конкурентной продукции на зарубежный рынок;
- инструменты нахождения и привлечения потенциальных потребителей своей продукции;
- формирования жизненного цикла конкурентной продукции на зарубежных рынках;
- обновление приемов продвижения продуктов;
- определение в зависимости от особенностей зарубежного рынка коммерческих цен на продукты, нахождение потенциального потребителя.

5. Информационное обеспечение и мониторинг экспортной продукции.

Отсутствие информации или ее не актуальность, как правило, негативно воздействует на управленческие решения руководства и в целом, уменьшает эффективность предприятия. [12, 13, 27, 41].

В этой связи элементы этого модуля включают в информационное поле всего предприятия. Для решения этой задачи целесообразно:

- компьютеризировать рабочие места специалистов;
- поддерживать информационные связи с партнерами за рубежом;
- обеспечить доступность и актуализацию нормативно-правовой информации;
- совершенствовать информационные взаимосвязи всех технологических процессов на предприятии;
- мониторить и доводить до руководства информацию о ситуации на зарубежном рынке и проблемам связанных с ним;

- своевременный обмен данными с зарубежными партнерами;
- формирование баз данных и стратегического прогноза на основе имеющейся информации [12, 13, 30].

6. Разработка системы подготовки кадров для экспортной деятельности аграрных предприятий.

Как известно, экспортная деятельность обладает специфическими особенностями, выражающимися в выполнении ряда операций на зарубежном рынке.

Поэтому, на аграрном предприятии целесообразно создать команду энергичных, творчески способных и надежных сотрудников. По этой причине аграрным предприятиям необходимо принять меры по созданию системы подготовки и переподготовки специалистов в области экспортной деятельности: принимая во внимание специфику работы на зарубежных рынках, разработать эффективную систему подбора персонала; изменить систему обучения в соответствии с международными стандартами; создать комфортные условия для работы и развития специалистов, занятых экспортной деятельностью. [12, 13, 27, 28, 43].

7. Развитие финансового менеджмента в части формирования системы финансового управления и расчетов с зарубежными контрагентами.

Основными целями формирования эффективной системы финансового управления и расчетов с зарубежными контрагентами определены повышение финансовой устойчивости аграрных предприятий в конкурентной среде, оценкой рисков и принятием обоснованных решений при выборе источника финансирования для повышения эффективности экспортной деятельности [13, 30].

При обосновании финансирования экспортной деятельности должны учитываться настоящая ситуация и стратегическая перспектива развития экспортной деятельности. Кроме того, необходимо спланировать механизм получения инвестиций, контролировать реализацию зарубежных контрактов и получение выручки.

Таким образом можно сделать выводы что,, организационно-экономический механизм – это особый инструментарий, который способствует развитию экспортной деятельности аграрного предприятия. Организационные механизмы устанавливают взаимоотношения, взаимосвязи и создают институты, управляющие всем механизмом. Экономические механизмы выявляют ресурсные возможности и эффект от их использования. В целом организационные и экономические механизмы являются функциональной основой для развития экспортной деятельности на аграрном предприятии.

1.2. Экономические аспекты развития экспортной деятельности и ее роль для аграрных предприятий

Понятие экспортной деятельности аграрных предприятий. С переходом АПК к развитию экспорта одним из приоритетных направлений развития аграрных предприятий является экспортная деятельность [27, 28, 30, 33]. Развитие экспортной деятельности на уровне стран и регионов всегда было в центре внимания у многих ученых в России и за рубежом. Деятельность аграрных предприятий по реализации своей продукции за рубежом ими практически не затрагивалась [28, 30, 48, 65, 107, 136, 141]. Исторически так сложилось, что предприятия аграрной отрасли производили свою продукцию, а экспортировали ее другие организации и получали за нее большую часть прибыли от экспорта. В этой ситуации производители продукции не имели заинтересованности в конкурентоспособности своей продукции, и как следствие – не были заинтересованы и в экспортной деятельности. Сегодня, с переходом на экспортно-ориентированное развитие аграрной экономики целесообразно сделать более доступной экспортную деятельность для предприятий агропромышленного комплекса и их интеграцию на рынок зарубежных стран.

По прогнозным данным ООН (ФАО) через 20 лет объемы продовольствия должны вырасти почти в 2 раза, что составит почти 10 трлн долларов США [160, 168] Для российских аграрных предприятий это серьезная возможность обеспечить рост производства высокотехнологичной и органической

сельхозпродукции и тем самым увеличить долю России в мировом продовольственном экспорте. Это реально выполнимо лишь при условии формирования эффективно действующего механизма господдержки аграрных предприятий, так как именно они являются производителями высокотехнологичной и органической сельхозпродукции и основными ее экспортерами на внешний рынок.

Основы государственной поддержки отечественных экспортеров концептуально определены в Федеральном законе «О государственном регулировании внешнеэкономической деятельности», базирующиеся на методах и принципах программного управления, как на федеральном, так и региональном уровнях. Однако, интересы предприятий - экспортеров своей продукции в этом документе не учитывались. Не учитывался микроуровень и в других нормативно-методических документах. И только с выходом постановлений Правительства РФ от 15 октября 2016 года №1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве РФ» и постановления Правительства РФ от 12 октября 2017 года №1242 были утверждены новые правила формирования госпрограмм с учетом проектного управления на микроуровне. Так, например, госпрограмма развития сельского хозяйства до 2020 года и ее приоритетная часть - проект «Экспорт продукции АПК» положили начало для конкретизации целей и механизмов государственной поддержки экспортной деятельности аграрных предприятий [13, 29, 31, 65]. Безусловно, обновленная Госпрограмма развития сельского хозяйства и приоритетный проект по развитию экспорта – это большой шаг к тому, чтобы госпрограмма стала реальным механизмом помощи для аграрных предприятий – экспортеров, но к сожалению положения данной госпрограммы в полной мере не решают ряд методических вопросов, таких как: определения понятийного формата экспортной деятельности аграрных предприятий и механизмов ее развития, инновационное развитие экспортоориентированных аграрных предприятий как стимула производства высокотехнологичной и органической сельскохозяйственной продукции, производственной кооперации, научного сотрудничества, механизма

инвестиционно-финансовой и кредитной поддержки, развития кадрового потенциала и других вопросов. До сих пор единая методология определения сущности и организационно-экономического механизма ее развития не сформирована. В этой связи исследования понятия экспортной деятельности и ее роли для развития аграрных предприятий является весьма актуальным.

Понятие «экспортная деятельность» как один из составляющих внешней торговли было использовано в России в начале 80-х годов при реформировании этого направления деятельности и децентрализацию внешней торговли с переход от межправительственных внешнеторговых связей к внешнеторговой деятельности, включающей деятельность по экспорту продукции и услуг [7, 28, 31, 47, 52, 99].

По мере перехода страны на экспортно-ориентированное развитие агропромышленного комплекса увеличилось число участников экспортной деятельности за счет объединений и организаций. К перспективным направлениям своей деятельности предприятия отнесли экспортную деятельность, включающую производство и реализацию своей продукции за рубежом [24, 32, 65]. С принятием Федеральной программы развития экспорта в 1996 году были сформировано понятие «экспортная деятельность» и поставлены цели и задачи для ее реализации.

Далее, в разработанных 2012 году Правительством РФ «Основных направлениях развития экспорта на период до 2030 года» определены меры госполитики и приоритеты экспортной деятельности [30, 31, 68]. Однако, несмотря на то что, экспортная деятельность уже была признана на государственном уровне, учеными – экономистами понятие «экспортная деятельность» рассматривалась неоднозначно [30, 31, 41, 78].

Так одни исследователи основой экспортной деятельности считали внешнеторговую деятельность, осуществляемую на уровне предприятия, другие авторы приходили к мнению, что экспортная деятельность включает производство конкурентоспособной продукции (табл. 2).

Зарубежные авторы характеризуют экспортную деятельность как бизнес за рубежом, как любые хозяйственные операции, которые проводятся двумя или более странами на уровне, как частных, так и государственных организаций с целью получения прибыли [30, 35, 132, 142, 148, 152].

Таблица 2 — Сравнительный анализ определения понятия «экспортная деятельность»

Авторы	Понятие экспортной деятельности
Волков О.И.	Предпринимательская деятельность юридических по реализации за рубеж товаров, перемещения материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсов
Покровская В.В.	Экспортная деятельность предприятий является частью их коммерческой деятельности с зарубежными партнерами.
Дегтярева О.И.,	В экспортную деятельность входит внешняя торговля, технико-экономическое, и научно-техническое сотрудничество
Гросс Р, Кайава Д.	Экспортная деятельность включает в себя экспорт продукции и услуг, прямые и портфельные инвестиции и кредиты»
Додельцева С.В.	Экспортная деятельность базируется на критериях предпринимательской деятельности, связи с производством и отличается экономической автономностью
Парахин Н.В.	...государственное регулирование и поддержка АПК являются основополагающим моментом решения существующих проблем в экспорте аграрной продукции... .
<i>Авторское определение</i>	«Экспортная деятельность» аграрного предприятия- это совокупность методов, средств и инструментов в рамках единого технологического процесса инновационного производства конкурентной продукции и внешнеторговой деятельности, основанной на научно-техническом, торгово-экономическом сотрудничестве, валютно-финансовых отношениях с зарубежными странами.

Источник: разработано автором на основании литературных источников [12, 13, 28, 54, 83, 95, 114, 123, 124].

В понимание автора – «экспортная деятельность аграрного предприятия» это один из видов деятельности предприятия, включающий комплекс мер и инструментов единого технологического процесса: инновационное производство конкурентоспособной продукции и торговля ею за рубежом [14, 31]. Место

экспортной деятельности во внешнеэкономической деятельности показано на рисунке (рис. 4).



Источник: составлена автором на основании данных [13, 30, 51, 77, 101, 124]

Рисунок 4 — Место экспортной деятельности во внешнеэкономической деятельности

Уникальность нашего подхода заключается в комплексности и системности производства конкурентной продукции и ее реализации на зарубежном рынке. Как сказал Иван Григорьевич Ушачев, основой развития экспортной деятельности предприятий агропромышленного комплекса должно быть инновационное производство продукции [25, 30, 80, 130, 137, 139]. Которое присуще предприятиям аграрной отрасли при соединении производства и НИОКР на базе технопарка и/или технологической платформы и/или индустриального парка. Такая интеграция наблюдается в ФГБНУ ФНАЦ ВИМ с объединением науки и инноваций на предприятиях агропромышленного комплекса Московской области или калужские индустриальные парки «Детчиро» и «К-Агро». Особенностью аграрных предприятий, которые входят в эти структуры, является большой процент использования производственных мощностей за счет инноваций для увеличения ассортимента и достижения качества продукции до международных стандартов.

Однако таких примеров немного, инновационная активность отечественных аграрных предприятий по сравнению с зарубежными компаниями оказалась сниженной из-за недофинансирования НИОКР. Зарубежные предприятия тратят на «науку» от 4 до 20% выручки, а отечественные предприятия всего 0,09-1,19 процента. Российские аграрные предприятия уступают компаниям ведущих зарубежных стран по объемам, внедренных в производство экспортной продукции инноваций (у нас - 10%, у них-до 70%). Это показывает, что есть проблемы развития экспорта предприятий, которые возникают из-за слабой инновационности производства и недостаточности финансовых ресурсов и которые возможно решить при развитии организационных и экономических механизмов экспортной деятельности аграрных предприятий и адаптации их к специфике экспорта продукции и условиям экспортной деятельности аграрных предприятий на рынках зарубежных стран. [30, 53, 159].

В развитии экспортной деятельности аграрных предприятий важным является *принцип самокупаемости валюты*, который гарантируется валютной выручкой от продаж на зарубежных рынках. Она поступает на текущий валютный счет, образуя валютный фонд участника экспортной деятельности. Экспортная деятельность аграрных предприятий принимает различные *виды и формы* (табл. 3).

Объектом экспортной деятельности аграрных предприятий служат различные виды ресурсов, в том числе сырье, продукты переработки, туристические услуги, научная и техническая продукция и другие ценности, за исключением запрещенных объектов в экспортной деятельности. [29, 31]

Функциональной основой экспортной деятельности аграрного предприятия выступают функциональные подсистемы инновационного производства конкурентной продукции, внешнеторговой, организационно-хозяйственной, инвестиционно-финансовой деятельности и др. [29, 30, 46, 74, 159]

Таблица 3 — Форма и вид экспортной деятельности аграрных предприятий

Формы	Виды экспортной деятельности
Инновационное производство	сотрудничество в научной и инновационной деятельности в животноводстве, растениеводстве, перерабатывающей промышленности.
Внешняя торговля, в том числе:	
экспорт	коммерческие операции и вывоз из России продукции (работ, услуг) без обратного ввоза
реэкспорт	перепродажа ранее вывезенного товара без его переработки на территории России. реэкспортные операции проводятся на территориях «свободных зон» (за таможенной территории страны). Предметами реэкспорта определены шерсть, кожа и проч.
встречная торговля	Товарообменные операции, условия которых предусматривают встречные обязательства.
Оказание экспортных услуг	Выполнение операций по взаимодействию с зарубежными партнерами
Научно-техническое и научно-производственное сотрудничество	Кооперация производства. Выполнение НИОКР. Предоставления технологических услуг
Инвестиционное сотрудничество	Привлечение инвестиций, в том числе зарубежных партнеров
Сотрудничества валютной сфере	Кредитование и финансирование проектов, реализация платежных и расчетных, страховых операций
Лизинговые операции	Аренда машиностроительной продукции, транспортных услуг, в том числе у иностранных лизингодателей
Сельский туризм	Экспорт туристических услуг
Реклама экспортной деятельности и своей продукции	Продвижение российской продукции на внешних рынках
Сотрудничество в области рыбного хозяйства	Реализация морской продукции за рубежом

Источник: составлено автором с использованием источником [29, 31, 55, 64]

Первая группа функций (подготовительная) включает в себя установление связей с научными организациями с целью внедрения инновационных разработок в производство конкурентной продукции, а также отношений с партнерами вспомогательных структур по развитию экспорта (консалдинговые, инфраструктурные, логистические и др.); установление связей с образовательными учреждениями для подготовки и переподготовки специалистов по экспортной деятельности. Это достигается во время всестороннего изучения внешнего рынка, и экспортеры используют результаты для текущего и долгосрочного планирования экспортной деятельности.

Вторая группа функций экспортной деятельности заключается в поиске и выборе форм и методов деятельности на зарубежных рынках, изучении процедуры в технологическом процессе выхода на зарубежные рынки, нормативно-методической документации по выходу в страну своего зарубежного партнера, организации маркетинга и планировании производства конкурентной продукции и внешнеторговых операций с учетом организационных форм международной торговли в зависимости от специфического характера товаров и утвердившихся традиций в мировой практике.

Состав третьей группы функций определен непосредственно технологическим процессом производства конкурентной продукции и выходом на зарубежные рынки – это серия действий, которые предпринимаются экспортерами с целью реализации своей продукции зарубежному партнеру, но в рамках государственной регламентации, включающей в себя определенную последовательность прохождения процедур экспортной деятельности внутри страны до момента непосредственной реализации внешнеторговой сделки.

В состав четвертой группы функций входит инвестиционно-финансовая деятельность аграрного предприятия, т.е. подготовка и реализация инвестиционных проектов и связанных с этим сопутствующих процессов.

Таким образом, функциональная основа экспортной деятельности отечественных предприятий АПК обеспечивает множество факторов, таких как

поиск новых рынков сбыта за рубежом, производство конкурентоспособной продукции и учет иностранного спроса на нее, использование инновационных технологий, доступ к инвестиционным и информационным ресурсам, кадровое обеспечение и проч.

Далее исследование теоретических представлений о экспортной деятельности аграрных предприятий и возможностях управления процессом развития этого вида деятельности привело к рассмотрению особенностей понятия «развитие экспортной деятельности аграрного предприятия», которое у авторов имеет различные значения. Одни ученые рассматривают развитие экспортной деятельности аграрного предприятия как разновидность развития его экспортного потенциала, усложнённого системным подходом [12, 68], другие имеют иную точку зрения. По их мнению, развитие экспортной деятельности аграрного предприятия представляет развитие предприятия, конечной целью которого является создание высокотехнологичной аграрной продукции конкурентной на внешнем рынке или – это продолжение логики развития экспортной деятельности региона, но в масштабе предприятия [31, 80].

По нашему мнению, понятие «развитие экспортной деятельности аграрного предприятия» - категория «развитие экспортной деятельности» которая имеет системный характер, и должно приводить к достижению целей экспортного развития не только предприятия, но и региона. В этом случае, нельзя не отметить, что понятие развития экспортной деятельности аграрного предприятия должно сочетать в себе не только понятие экспортной деятельности, но и теоретическое обоснование развития предприятия.

Теоретическое обоснование развития предприятия впервые наблюдается в работах Дж. Гарднера, где технология развития обосновывается как жизненный цикл, то есть от зарождения предприятия, его развития и окончания деятельности. Однако управление его развитием в этой теории не рассматривалось.

Американский ученый И. Айзедис в середине 20-го столетия уточнил, что развитие предприятие происходит периодически, не считая кризисные периоды.

Однако, в трудах Л. Грейнера обозначено, что именно в период кризиса предприятие развивается [29, 30, 124, 156].

Таким образом, из этих теорий можно заключить, что развитие предприятия связано с действиями по преодолению кризисных периодов и иннерционности деятельности.

В далее теоретическое обоснование развития предприятия и управления этим процессом нашла свое продолжение во многих стратегиях управления, выбор которых зависит от стадии развития аграрного предприятия и адаптации к экспортной деятельности (табл. 4).

Таблица 4 - Стратегии развитием экспортной деятельности аграрного предприятия в зависимости от стадии его развития

Стадия развития	Состояние предприятия	Стратегия развития
Эксплерентная	Зарождение аграрного предприятия, организация его структуры	Развитие аграрного предприятия на основе поддержки базовых технологий
Патриентная	Завоевание аграрным предприятием части зарубежного рынка	Ориентация на зарубежного покупателя, использование в технологиях инноваций
Виолентная	Устойчивое положение на зарубежном рынке	Масштабирование инновационных технологий, масштабное производство продукции на экспорт
Коммутантная	Упадок на аграрном предприятии	Смена стратегии развития
Леталентная	Прекращение существования аграрного предприятия	Замена старых технологий, обновление кадров

Источник: составлено автором с использованием [30, 31, 47, 74, 80, 107]

В таблице 4 отражены стратегии развития экспортной деятельности типичных аграрных предприятий, однако в них не учитываются особенности развития аграрных предприятий [107]

Для аграрных предприятий имеются несколько критериев привлекательности для выхода на зарубежные рынки, и чтобы оценить привлекательность целесообразно классифицировать аграрные предприятия по

степени самостоятельности и наличия возможностей выхода на зарубежные рынки (рис. 5).

Самостоятельный выход – прямой экспорт продукцией и создание собственной структуры предприятия, которое будет производить и сбывать продукцию аграрного предприятия на зарубежных рынках.

		Вступление на рынок	
		самостоятельное	несамостоятельное
Ресурсы	незначительные	Прямой экспорт	Межфирменная кооперация
	значительные	Инвестирование за рубежом	Совместное предприятие

Источник: составлено автором с использованием [29, 157].

Рисунок 5 – Схема возможностей выхода на зарубежные рынки аграрных предприятий

При несамостоятельном выходе аграрных предприятий на зарубежные рынки применяются технологии интеграции нескольких предприятий, в том числе в кластерные и другие интегрированные структуры, в которых предусматривается интеграция управления и ресурсов, кроме того, между всеми участниками делятся риски и доходы от экспорта [107, 124]. Кроме этого, у аграрных предприятий имеется еще одна возможность выхода на зарубежные рынки - производственная кооперация.

Учитывая, что экспортную деятельность осуществляют в основном экспортоориентированные аграрные предприятия и именно для них возникает потребность для дальнейшего исследования особенностей развития этих предприятий.

Экспортоориентированные аграрные предприятия – это предприятия, производящие конкурентоспособную аграрную продукцию, востребованную на зарубежном рынке. Характерной чертой этих предприятий отмечены научные разработки как производительная сила в производстве конкурентного товара и высокая доля затрат на них в стоимости товара и наличие научных работников в рабочей силе [32, 55, 78, 107].

Экспортоориентированным предприятиям АПК присуща одна из форм интеграции сельскохозяйственного производства и научно-исследовательской деятельности: включение научно-исследовательской деятельности в структурные подразделения предприятий, в том числе с использованием венчурного финансирования, а также технопарков и др. формирований.

В настоящее время разрабатываются модели управления инновационной деятельности экспортоориентированных предприятий с признанием ее ключевым фактором экспортного развития [28, 31, 54, 61, 107]. Одна из них - Гарвардской школы бизнеса, ориентированная на инновации приводит к целесообразности разработки модели развития экспортоориентированных аграрных предприятий на инновационной основе.

В модели Клейтона М. Кристенсена зарубежный рынок разделен на две фазы состояния. Первая фаза состояния – качество продукта превышает требования потребителя. В этом случае целесообразно заключить, что внешние рынки функционируют в фазе переизбытка качественной продукции [28, 80, 87, 107].

При второй фазе состояния качество продукта, требуемые потребителями, ниже, предлагаемых производителем. Его сравнивают с «дефицитом качества» и считают необходимым улучшение характеристик товара. Применяя данные состояния к развитию экспортной деятельности аграрного экспортоориентированного предприятия, можно сделать вывод о том, что их инновационное развитие должно ориентироваться на зарубежный рынок с учетом и в сочетании внутренних факторов совершенства технологий производства качественной продукции [29, 31, 80, 107, 151]. Важной особенностью значительной части российских экспортоориентированных аграрных предприятий, является еще и то, что экспортная деятельность для них играет большую роль в их развитии.

Роль экспортной деятельности для аграрного предприятия проявляется в повышении его экономической эффективности в результате развития внутренних и внешних факторов [12, 29, 51, 80, 95, 107, 132].

Как доказывает практика, к внутренним факторам можно отнести:

- формирование информационных каналов;
- совершенствование инфраструктурной и логистической деятельности;
- развитие комиссионных транзакций;
- использование факторинга;
- лизинговый бизнес;
- страхование экспортной деятельности и др.

К внешним факторам следует отнести:

- возможность использования международных стандартов качества продукции для экспортной деятельности;
 - применение международного технического и экономического сотрудничества;
 - обеспечение защиты прав собственности на государственном уровне;
 - развитие эффективного совместного предпринимательства;
 - применение в экспортной деятельности опыта зарубежных стран;
 - использование передовых международных мотиваций и стимулов
- развитие экспортной деятельности.

Считаем, что поскольку компании не могут воспользоваться вышеупомянутыми возможностями для экспортной деятельности, их неучастие в международном экономическом процессе немедленно и серьезно ограничивает эффективность их деятельности (потенциальной и реальной). В настоящее время в условиях сокращения возможностей на внутреннем рынке, постепенного насыщения его и даже вступления в ВТО для многих отечественных аграрных предприятий экспортная деятельность стала весьма перспективным средством для стратегического развития [12, 29, 50, 64, 107]. В то же время почти все ниши на зарубежном рынке заполнены, и наблюдается избыток предложений. Как правило, даже качественная продукция не может гарантировать, что предприятие займет значимое положение на определенном зарубежном рынке. Характерные черты экспортной деятельности являются основными отличиями в сравнении с отечественным рынком, что напрямую влияет на деятельность

аграрных предприятий на зарубежных рынках, включают в себя требования потребителей и особенности работы на конкретном рынке, требования по качеству товаров и уровню обслуживания; дополнительное исследование зарубежного рынка, что вносит большую неопределенность в продажи продукта; дополнительные трудности в организации продаж (социальная и культурная среда, законодательство страны, правила и компьютерные технологии расчета, бизнес-среда и др.). Кроме того, отечественные аграрии сталкиваются с трудностями в экспортной деятельности по следующим причинам: недостаток кадров с опытом ведения деятельности за рубежом и инфраструктуры для организации и осуществления экспортных операций; отсутствие совершенной системы управления, а также недостаточно высокий уровень развития предприятий-экспортеров как экономической системы [31, 52, 80, 103, 107].

Таким образом, налицо двойственная роль экспортной деятельности в эффективном развитии аграрных предприятий (табл. 5).

Таблица 5 — Роль экспортной деятельности для аграрного предприятия

Экспортная деятельность аграрного предприятия				
ускоритель экономического роста предприятия		катализатор эффективного развития предприятия'		
внутренние факторы	внешние факторы	техническое и технологическое развитие	организационное развитие	развитие продукта
<ul style="list-style-type: none"> - оптимизация товарного обращения; - эффективный маркетинг; - снижение себестоимости - использование встречных, лизинговых, факторинговых операций; - страхование рисков и др. 	<ul style="list-style-type: none"> - сотрудничество с государственными структурами; - реализация всех форм хозяйственных связей и методов, взаимодействие с зарубежными партнерами; - использование положительных возможностей глобализации и др. 	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение прогрессивной техники и инновационных технологии на основе кластерно-сетевых объединений; - модернизация производства и технологий переработки; - информатизация на основе новых технологий и др. 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие системы управления и финансирования ; - структурное развитие; - развитие экспортного потенциала - развитие НИОКР и др. 	<ul style="list-style-type: none"> - качественное совершенствование продукта; - расширение ассортимента продукции; - разработка новых видов продуктов (органических, халяль и др.); и др.

Источник: разработано автором

Экстенсивное воздействие проявляется в расширении производства конкурентоспособной продукции при уменьшении ее себестоимости в результате внедрения инновационных технологий и увеличения количества, что приводит к увеличению дохода. Это приводит к расширению рынков сбыта, нахождению своей ниши и занятию постоянных позиций со своей продукцией.

Второе, и это более важное, интенсивное воздействие заключается в том, что экспортная деятельность выступает как движущая сила развития экономики аграрного предприятия в результате сильного влияние на потенциальные возможности этого направления деятельности, что на практике отражается в повышении качества всех его структурных подразделений как экономической системы. [107].

Однако, несмотря на важную роль экспортной деятельности для аграрных предприятий, следует иметь в виду и проблемы, с которыми столкнутся

экспортеры аграрной продукции в долгосрочной перспективе. Это, прежде всего, проблема с ценами на аграрную продукцию на зарубежном рынке. Например, цена пшеницы вряд ли увеличится в ближайшей перспективе, скорее будет снижаться, полностью свободных рынков к 2025 г. уже не останется, эту тенденцию следует учитывать. Развитием этой ситуации может быть глубокая переработка сельскохозяйственного сырья. Проблема недостаточной доли готовой продукции в структуре российского экспорта в действительности является основной проблемой развития аграрного экспорта в стратегической перспективе. Она включает в себя несколько проблем, имеющих различную природу (табл. 6).

Основной проблемой, тормозящей развитие экспортной деятельности аграрных предприятий, является устаревшее техническое оборудование (или отсутствие его) и технологии производства и переработки сырья. Это связано с тем, что у многих потенциальных экспортеров недостаточно средств на приобретение инновационного оборудования и его внедрение [80, 107].

Таблица 6 — Основные проблемы и направления развития аграрного экспорта

Проблемы, сдерживающие развитие аграрного экспорта	Решение проблемы
Техническая и технологическая отсталость производства	Объединение, интеграция (кластерно-сетевые объединения, технологические платформы, экономические зоны и др.)
Недостаточная интеграция производства и внешнеторговой деятельности	целесообразно объединение аграрных предприятий в кластерно-сетевые структуры для расширения ассортимента и создание новой продукции, в том числе органической и халяль.
Почти полное отсутствие информатизации производства и внешнеторговой деятельности	Усиление информатизации с применением новых технологий
Совершенствование методологии государственной поддержки, в том числе инновационного производства конкурентной продукции	Развитие в регионах межпрограммной субсидии на развитие и внедрение инноваций в экспортную деятельность

Источник: составлено автором

Их финансовое состояние не позволяет им реализовывать такие крупные проекты без гарантий, которые смогут обеспечить только большие объединения, пользующиеся инновациями. Например, кластерно-сетевые объединения, которые с использованием информационных технологий выстраивают производственные процессы внутри себя и взаимодействие с покупателями за рубежом, необходима сертификация продукции на соответствие ее стандартам и запросам зарубежных покупателей. Развитие экспортной деятельности невозможно без диверсификации продукции российского АПК. В свою очередь, для этого требуется отдельная концепция, учитывающая планы развития экспорта и ориентированная на создание нового качественного экспортного продукта. Следовательно, ситуация с экспортной деятельностью аграрных предприятий действительно сложная, что требует организационно-экономического механизма, который, был бы ориентирован формирование инновационной модели экспортной деятельности аграрных предприятий.

Следовательно, переход АПК на экспортно-ориентированное развитие отрасли и экспортной деятельности обозначено как драйвер развития аграрных предприятий.

Одной из отличительных особенностей экспортной деятельности предприятий аграрной отрасли отмечено то, что на базе одного технологического процесса реализуется производство конкурентоспособной продукции и внешнеторговые операции, при этом применяется научное и техническое, торговое и экономическое сотрудничество, развиваются валютно-финансовые отношения с партнерами зарубежных стран.

Основными мотивами для развития экспортной деятельности аграрных предприятий служат увеличение прибыли валюте и повышение имиджа на рынках зарубежных стран.

1.3. Зарубежный опыт формирования организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий

Для отечественных предприятий интересна и полезна передовая практика формирования организационных и экономических механизмов развития экспортной деятельности аграрных предприятий не только России, но и в развитых странах [1, 25, 29, 30, 77, 84, 101, 134]. Основная цель ОЭМ этих стран заключается в поддержании стабильных экономических и рыночных условий, определенного уровня прибыльности и конкурентоспособности продукции для экспортной деятельности предприятий агропромышленного комплекса, оказание им помощи при адаптации к внешним рынкам и обеспечении конкурентоспособности их деятельности. Зарубежные страны оказывают целенаправленное воздействие на развитие экспортной деятельности предприятий АПК путем использования мер финансовой помощи, а также налоговой, ценовой и социальной политики, кредитов и субсидий и др. Однако между странами существуют значительные различия в организационных и экономических механизмах поддержки. Во многих странах, таких как США, практикуются государственные заказы на импорт молока, мяса, овощей и фруктов в рамках программы продовольственной помощи малообеспеченным слоям населения. В европейских странах финансируют перерабатывающую промышленность для снижения стоимости основных продуктов питания. Есть государственные службы контроля цен. По сути, государственная поддержка аграрного экспорта за рубежом является комплексной, что помогает создавать конкурентоспособные продукты и продвигать аграрную продукцию на зарубежном рынке. При изучении зарубежного опыта формирования элементов ОЭМ экспортной деятельности предприятий АПК исследованы страны ближнего и дальнего зарубежья, занимающих лидирующие позиции в экспорте продовольствия [5, 12, 13, 28, 31, 41, 124, 131].

1. Организационные институты и меры поддержки аграрного экспорта в государствах ближнего зарубежья.

Республика Армения. Стратегическая цель аграрной экспортной политики страны выражена в увеличении экспорта, а также в актуализация правовой базы, уменьшения барьеров в торговой сфере, обновление инфраструктурных объектов и увеличение конкурентоспособности предприятий аграрной отрасли.

Министерство экономического развития и инвестиций координирует деятельность торговых представительств Республики.

СЗАО «Экспортное страховое агентство Армении» специализируется на страховании экспорта, в том числе страховании экспортеров от финансовых потерь, вызванных иностранными покупателями или банками, которые не оплачивают поставленные товары. При этом структура обеспечивает средствами экспортеров на льготных условиях: период отсрочки платежа увеличивается до шести месяцев с страхованием рисков до 95% от цены контракта. Другим агентством по поддержке экспорта Республики является Фонд «Бизнес Армения». В целях содействия экспорту он повышает имидж армянской продукции за рубежом, увеличивает объемы экспорта и диверсифицирует рынок. Для этого предоставляет возможность экспортерам принимать участие в международных форумах и выставках, оперативно решает возникшие проблемы и способствует росту экспортного потенциала экспортеров, предоставляя бухгалтерские, налоговые, юридические и прочие виды консультирования напрямую или через свои партнерские организации. Таким образом, система поддержки экспорта в республике успешно формируется и на ее фундаменте успешно развивают экспортную деятельность аграрии [5, 28, 31, 33, 101, 124].

Республика Беларусь. Экспортная деятельность является приоритетной в экономическом развитии, поэтому государство все больше внимания уделяет механизмам поддержки экспорта [80, 107]. Организационная структура поддержки экспорта страны включает в себя Министерство экономики, Министерство иностранных дел и другие министерства, ведомства, организации и учреждения. Утверждена национальная программа поддержки и развития экспорта, основными целями которой являются:

- усовершенствование системы поддержки экспорта и повышение конкурентных преимуществ аграрного экспорта страны за счет развития экспортной деятельности;
- минимизация внешнеэкономических рисков и угроз;
- диверсификация торгово-экономических связей с зарубежными странами при усилении позиций на традиционных рынках,
- оптимизация политики государства в поддержке малого и среднего предпринимательства;
- поддержка предприятий к расширению товаров не сырьевого высокотехнологического экспорта.

Основные направления работы для достижения целей программы отражены в «Дорожной карте», в которой устанавливаются прогнозные показатели внешней торговли на каждый год, а также формулируются планы совместных действий Министерства иностранных дел и республиканских государственных органов по развитию экспортной деятельности. Эти показатели соответствуют ведомственным и региональным планам и бизнес-планам экспортеров и скоординированы с планами зарубежных агентств и структурой распределительной сети и наполняются детализированными мероприятиями. В республике имеются законодательная база и институциональная основа функционирования системы поддержки экспортной деятельности, регламентированные Указом «О содействии развитию экспорта» № 53 регламентирует страхование рисков и экспортное кредитование. По законодательству республики все банки выдают кредиты на экспортную деятельность, при этом коммерческим банкам государство возмещает убытки, если кредитные обязательства застрахованы в БРУПЭИС «Белэксимгарант». БРУПЭИС «Белэксимгарант» – объединенное предприятие по страхованию экспорта в Республике Беларусь – обеспечивает страхование при государственной поддержке. Институтом поддержки развития экспортной деятельности в этой республике определен Банк развития. Это профессиональный финансовый институт ОАО «Промагролизинг», основной

целью которого является развитие системы финансирования реализации государственных программ и крупных социальных инвестиционных проектов. Для поддержки аграрного экспорта эта организация осуществляет экспортный лизинг, заключающийся в услуге лизинга всех видов сельскохозяйственной техники, транспортных и основных средств производства сроком от одного до пяти лет. Информационная поддержка экспортеров республики проводится Национальным центром маркетинга и конъюнктуры цен, который оказывает услуги, связанные с сопровождением и развитием экспортной деятельности, проводит всестороннее сопровождение процедур закупок и других мероприятий. [25, 41, 83, 101, 107].

Республика Казахстан. Поддержку экспорта Республики Казахстан осуществляют государственные институты: Акционерное общество «Банк Развития Казахстана», Акционерное общество «Аграрная кредитная корпорация», Акционерное общество «Экспортная страховая компания «KazakhExport» и другие [41, 134, 145].

При этом, Министерство по инвестициям и развитию республики выполняет основную роль в реализации государственной политики по экспортному развитию. В миссию Министерства входят обеспечение сервисных мероприятий поддержки с использованием Национального института развития Республики Казахстан и Национальной ассоциации предпринимателей Республики Казахстан («Атамекен»), также Министерство возмещает часть затрат на производственную и инновационную деятельности, работы по переработке продукции и продвижению ее на зарубежные рынки. Экспортно-страховая компания АО «КазахЭкспорт» обеспечивает страхование и финансовую поддержку экспортеров в Республике Казахстан и является единственной профессиональной страховой организацией, выполняющей функции экспортного кредитного агентства. С этой целью организация предоставляет экспортерам следующие услуги: страхование кредитов экспортерам, финансирование экспортной торговли и предэкспортное финансирование. Страхование покрывает коммерческие и политические риски

до 80% убытков. Акционерное общество «Банк развития Казахстана» – одно из крупнейших финансовых учреждений в республике, также оказывает финансовую поддержку экспортерам Казахстана через выдачу займов поставщику продукции, так и покупателю этой продукции. АО «Аграрная кредитная корпорация» – еще одна организация, содействует развитию и реализует экспортный потенциал аграрного сектора в Казахстане. Одной из программ кредитования является программа «Агроэкспорт», участниками которой являются кредитные и лизинговые предприятия.

В 2019 г. 45 млрд тенге было предоставлено более 40 заемщикам в рамках данной Программы. Дочерняя организация «Атамекен» – Внешнеторговая палата Казахстана (ВТП) – выполняет задачи по представлению интересов бизнеса во внешнеэкономической сфере. Существенную роль в поддержке экспорта играет АО «Центр развития торговой политики», специализирующееся на развитии внешнеторговой политики и членстве Казахстана в ВТО. Эксперты Центра оказывают консультационную и аналитическую помощь государственным органам по взаимодействию с зарубежными организациями, что положительно сказывается на приобретении опыта регулирования экспортной деятельности республик. [31, 41, 124].

2. Мировой опыт поддержки экспорта сельскохозяйственной и пищевой продукции. Особенно важно изучить опыт использования механизмов поддержки экспорта сельскохозяйственной и пищевой продукции в экономически развитых странах, поскольку это может улучшить отечественную систему поддержки экспорта в соответствии с эффективной международной практикой. Существуют различные национальные формы поддержки, используемые зарубежными странами, включая организационные и экономические механизмы, поддерживающие экспорт сельскохозяйственной продукции (рис. 6).

Использование современных механизмов для стимулирования экспорта предусматривает соблюдения правил и положений Всемирной торговой организации (ВТО), в руководящих документах которой есть три основные

формы поддержки экспорта продукции: субсидии; деятельности государственных торговых предприятий; экспортные кредиты и планы страхования. [28, 31, 41, 124].



Источник: сформулировано автором на основании данных [29, 104]

Рисунок 6 — Формы и меры поддержки экспорта аграрной продукции

Одной из мер поддержки, направленной на развитие аграрного экспорта является международная продовольственная помощь, которая служит решению гуманитарных целей и продвигает аграрную продукцию и продукты питания на зарубежные рынки.

Второй формой международной поддержки аграрного экспорта, являются государственные торговые предприятия, которым согласно статье XVII ГАТТ-1994. предоставляются исключительные или специальные права или привилегии, в том числе законодательные или конституционные полномочия, которые влияют на развитие экспорта (табл.7).

Таблица 7 – Меры и привилегии Генерального соглашения XVII ГАТТ-1994

Генеральные соглашения по тарифам и торговле	
Права	Привилегии
Право на предоставление информации Доступ и возможность комментировать информацию Сотрудничество с уполномоченными органами и др.	Развитие экспортных услуг В торгово-политической поддержке В налогообложении В финансовой поддержке.

Источник: сформировано автором

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) участвует в анализе и статистическом мониторинге кредитов и других мер финансовой поддержки экспорта (ОЭСР). Анализ структуры долгосрочной финансовой поддержки экспорта на основе данных ОЭСР показывает, что наибольшая доля и самые высокие темпы роста относятся к «кредитным гарантиям», которые представляют собой гарантии возврата кредитов, предоставляемые государственными организациями [29, 38, 41]. Сравнивая механизмы организации и инструменты поддержки экспорта Соединенных Штатов Америки и пяти основных европейских стран (Великобритания, Германия, Италия, Франция, Нидерланды), увидено, что среди них могут быть найдены аналогичные средства, включающие в себя различные меры финансовой поддержки экспортной деятельности (табл. 8).

В действующем соглашении ВТО подробно изложены механизмы предоставления субсидий на экспорт. По данным Всемирной организации содействия торговле (World Trade Promotion Organization), в мире функционирует около 150 организаций, основные функции которых заключаются в поддержке экспортной деятельности.

Основной характеристикой этих организаций является их активное участие в деятельности (управление, финансирование) государственных учреждений, однако обычно государство осуществляет эту деятельность в сотрудничестве с коммерческим сектором.

Таблица 8 — Средства финансовой поддержки экспортной деятельности, используемые в ведущих государствах-членах ОЭСР

		Государство-член ОЭСР					
		США	Франция	Германия	Италия	Нидерланды	Великобритания
Виды гарантий, используемые в ведущих государствах-членах ОЭСР	Страхование экспортных кредитов	+	+	+	+	+	+
	Предоставление гарантий по экспортным кредитам	+	+	+	+	+	+
	Страхование инвестиций за рубежом		+	+	+	+	+
	Прочие		+	+	+	+	+
Поддержка экспортных кредитов	Прямые экспортные кредиты	+		+			
	Субсидирование процентов по экспортным кредитам			+	+	+	+

Источник: сформулировано автором на основании данных [29,80, 104, 127]

Ключевая роль в разработке экспортной политики заключается в предоставлении широкого спектра услуг участникам экспортной деятельности специализированными государственными, полуофициальными или частными организациями. В целом функции по продвижению экспорта выполняются национальными учреждениями, созданными специально для этих целей, и у них есть свои филиалы и независимые бюджеты. [31, 41, 124].

Деятельность учреждений (аналогичных учреждений) направлена на решение таких задач, как передача информации и консультирование, организация, маркетинг, экспертная помощь экспортерам, в том числе взаимодействие с финансовыми агентствами по продвижению экспорта (банки, страховые компании, гарантирующие экспортные кредиты). Финансовая поддержка при этом позволяет компаниям, экспортирующим свою продукцию, более эффективно конкурировать на зарубежном рынке, снижая затраты и фискальные расходы (это относится ко всем типам экспортеров).

Страхование экспортных контрактов на уровне государства осуществляется по относительно скромной стоимости (0,5-1% суммы страховой сделки), поскольку оно работает на бесприбыльной основе и покрывает только убытки и расходы на управление относительно редкими убыточными бизнес-операциями. Государственные гарантии могут защитить экспортеров от финансовых потерь, и позволяют коммерческим банкам предоставлять кредиты на выгодных условиях. [31, 41].

Предоставление кредитов экспортерам с участием государства на льготных условиях снижает затраты и стабилизирует финансовые возможности при поставках продукции на экспорт, что повышает ее конкурентоспособность.

Кроме финансовой помощи экспорта существенное значение имеет *организационная поддержка*, которая включающая инструменты и механизмы помощи экспортеров:

- информационно-консультационная поддержка;
- промоутерская помощь;
- обучение и образовательные мероприятия;
- торгово-политическая поддержка
- политико-дипломатическая помощь.

Как доказывает международная практика комплексный и системный характер мер и механизмов поддержки является драйвером формирования и развития экспортной деятельности государств. В условиях жесткой конкуренции на зарубежном рынке и нетарифных ограничений на импорт возможность для малых и средних предприятий самостоятельно развивать экспортную деятельность была сильно ограничена [31, 41]. Таким образом, страны-экспортеры стремятся повысить эффективность финансовой и организационной поддержки экспортной деятельности в результате формирования новых организационных и экономических механизмов, например, кластерно-сетевых объединений, информатизации производства, положительного имиджа своей продукции, политико-дипломатической поддержки и др.

2. ФОРМИРОВАНИЕ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ПРИМЕРЕ КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1. Функционирование организационно-экономического механизма экспортной деятельности российских аграрных предприятий

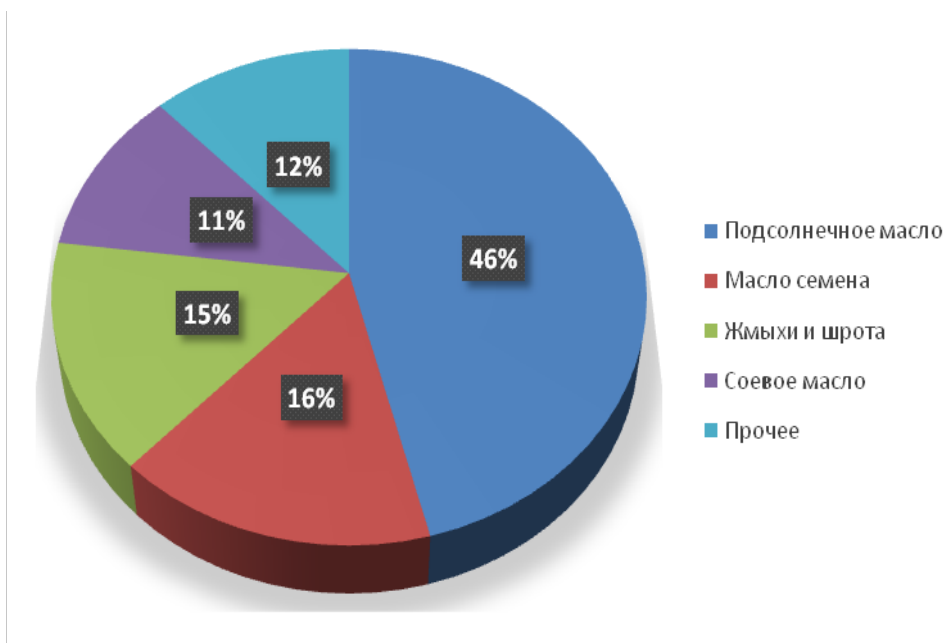
Как часть действующей Госпрограммы по развитию сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции с 2017 года реализуется федеральный проект «Экспорт продукции АПК». Целью федерального проекта является удвоение экспорта сельскохозяйственной продукции на внешние рынки к 2025 году. С принятием федерального проекта аграрный экспорт существенно увеличился. По данным Главного таможенного управления Российской Федерации, на конец 2019 года экспортная стоимость сельскохозяйственной продукции достигла 25,8 млрд долларов США. Проанализируем основные тенденции изменения экспорта сельхозпродукции из РФ за последние годы [4, 6, 10, 28, 31].

Экспорт зерновых. Урожай зерновых в РФ растет: если в 1990-е гг. это было 40 миллионов тонн, то за последние три года - не менее 100 миллионов тонн, поэтому, согласно прогнозам Минсельхоза, к 2024 году Российская Федерация произведет 150 млн тонн зерна и для ее экспорта, по данным Российского зернового союза, несмотря на успех экспорта зерна в традиционном средиземноморском регионе Российской Федерации, необходимо диверсифицировать зерновой экспорт для увеличения экспорта на новые зарубежные рынки Азии Латинской Америки и Африки.

В 2019/2020 сельскохозяйственном году экспорт зерновых равнялся около 60 млн. т., в том числе более 50 млн. т. пшеницы, зерно-бобовых вывезли 1,5 млн. т. и муки - почти 380 тыс. т. Эти данные свидетельствуют о большой вероятности, с внедрением инновационных технологий экспорт зерновых вырастет в течении пяти лет в 2-3 раза и этому будет способствовать выход на вьетнамский рынок со значительной долей зерна и продукции из нее.

Экспорт масложировой продукции. Второе место по аграрному экспорту в 2019 году занял с долей 17% (с учетом шрота и отходов производства) экспорт масложировой продукции. Предполагаемый объем сделки по этому экспорту составляет примерно 2,8 миллиарда долларов США. В следующем году экспорт вырос до 3,2 миллиарда долларов США, однако доля экспорта этой продукции упала до 15%. По данным на 2021 год, объем транзакций останется в пределах 320–3,3 миллиарда долларов США. В результате доля отрасли снизится еще больше, достигнув примерно 12% (рис. 7).

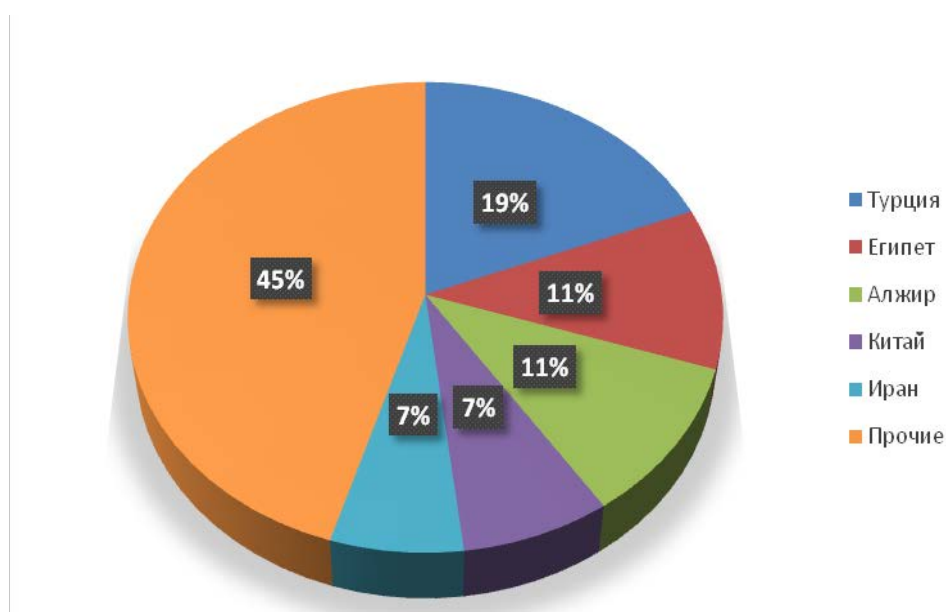
Структура экспорта масложировой продукции остается достаточно традиционной, и Россия на мировом рынке является лидером по реализации фасованного подсолнечного масла и шрота на зарубежный рынок (почти 30%). Основные зарубежные рынки этой продукции примерно такие же, как и зерновые: Турция (75% рынка), Саудовская Аравия (30% рынка), Египет (50% рынка). Практика доказывает, что за последние годы экспортный потенциал Российской Федерации по зерну и маслу вырос с ростом «средиземноморского» рынка. Сегодня Турция и Египет по-прежнему являются лидерами по импорту сырого подсолнечного масла.



Источник: разработано автором по отчетным данным Минсельхоза России

Рисунок 7 — Структура экспорта масложировой отрасли по видам продукции, %

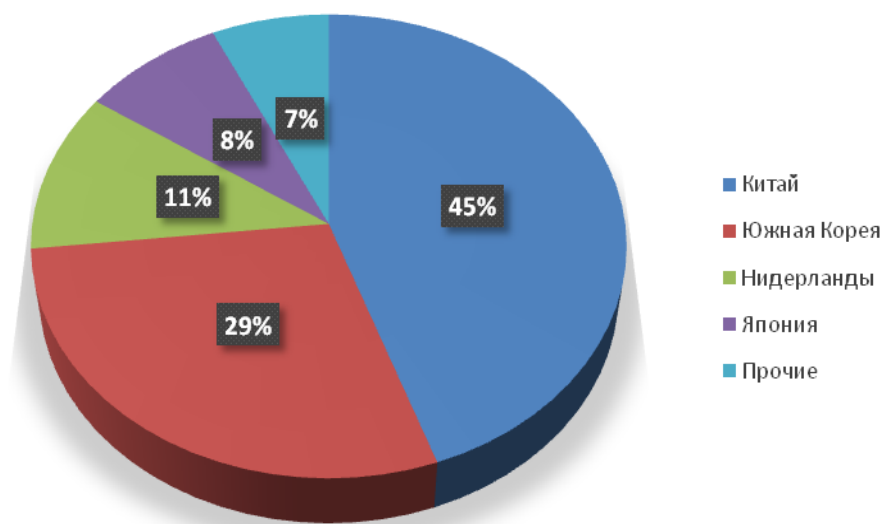
По итогам сельскохозяйственных 2019-2020 годов Россия экспортировала почти 2,8 млн. тонн растительных жиров, что на 35% больше, чем в предыдущих сезонах. Таким образом, в 2020-2021 годах экспорт, скорее всего, останется на уровне предыдущего сельскохозяйственного сезона [43, 44, 105, 139]. Несмотря на определенные трудности, Турция по-прежнему будет занимать ведущие позиции среди стран-импортеров, импортировав более 600 тысячи тонн российских продуктов, это около 19% всего аграрного экспорта в этом сегменте. На втором месте Египет с 11%, то есть ситуация с экспортом этих продуктов остается предсказуемой и стабильной (рис. 8). Китай не входит в тройку стран-лидеров по экспорту этого продукта, и даже уступил Алжиру. Однако, по оценкам специалистов, наибольший прирост экспорта в Китай, который предполагает более 700 000 тонн подсолнечного масла через 5-7 лет. Это может увеличить российский аграрный экспорт на 1,5 миллиарда долларов США. В то же время необходимо активно продвигать вывод продукции на рынок Индии, где на сегодня и в ближайшей перспективе будет наблюдаться дефицит этих продуктов. Как доказывает имеющийся опыт, развития экспорта на 1,5 миллиарда долларов США является значительным результатом. Однако, вероятно, она не сможет стать прорывной.



Источник: разработано автором по отчетным данным Минсельхоза России

Рисунок 8 — Структура основных экспортеров российского подсолнечного масла, %

Экспорт рыбы и морепродуктов. Экспорт рыбы, морепродуктов, рыбы и морепродуктов. В 2018 году экспорт рыбы составил 1,4 млн тонн, что на 6% больше, чем в предыдущем году. Основные покупатели были - Китай и Южная Корея (рис. 9). В 2019 году объем экспорта составил 1,5 млн тонн. По данным на 2020 год, объем экспорта превысил 1,9 миллиона тонн, а рекордный улов превысил 5 миллионов тонн [4, 10, 29]. Для существенного повышения экспорта рыбы и морепродуктов Правительство прилагает все усилия для развития перерабатывающей отрасли. Поправки к Закону о рыболовстве, принятые в 2016 году, увеличили квоты для инвесторов, которые строят суда и предприятия. Кроме того, до 2030 года разрабатывается комплексная стратегия развития производственных мощностей этой отрасли, которые будут стимулировать переработку рыбы и морепродуктов, а также развивать рыболовство и аквакультуру. В результате ожидается, что Росрыболовство увеличит вклад экспорт и аграрную экономику более чем на 40 миллиардов рублей (600 миллионов долларов). Изменится и структура рыбного экспорта: доля продукции с высокой добавленной стоимостью в общей стоимости экспорта вырастет с 7% до 30%, а его удельная стоимость вырастет с 1,9 долл. США / кг до 2,5 долл. США / кг. Еще одной мерой увеличения экспорта может стать снижение налогов на экспортируемую рыбную продукцию высокой степени переработки и увеличения спроса на вкусные продукты (мясо краба, черная икра и красная икра), а также на морской окунь, лосось и другие консервы, которые не до представлены в других странах. Наибольшую долю в этой серии составили сардины, сардины и шпроты на которые по итогам 2019 года пришлось 40,8%. Среди стран-экспортеров этой продукции лидирующие позиции занимают четыре направления, на которые приходится три четверти общего экспорта.



Источник: разработано автором по отчетным данным Минсельхоза России

Рисунок 9 — Структура экспорта мороженой рыбы из РФ по странам, %

Казахстан (37000 тонн, + 3,1% в год) занял первое место с долей 21,2%, за ним следуют Беларусь (3,2 тонны, + 11,1%), за ней следуют Азербайджан (3,2 тонны, рост на 33,1%) и Украина (3,1%). тонн, рост на 48,2%) [6, 31, 37, 105].

Экспорт шоколада. После кризиса 2014-2015 годов производство кондитерских изделий из шоколада в Российской Федерации начало интенсивно возобновляться, существенно вырос и его экспорт. Это связано с увеличением экспорта шоколада в Китай. В последние годы продажа конфет (в основном из шоколада) в Китай стала прибыльным бизнесом. В Китае активно растет спрос на зарубежную экологически чистую продукцию и шоколад играет важную роль в этом процессе. Только в Гонконге за последние годы продажа шоколада возросла более чем в 20 раз. Общий размер мирового рынка шоколада составляет 500 миллиардов юаней (около 72 миллиардов долларов США), а Китай ежегодно потребляет 3 миллиарда или более (около 500 миллионов долларов США) [29, 44]. Спрос Китая на российский шоколад вырос за 2019 год на 45% из-за более низких цен на эту продукцию. На протяжении многих лет основными покупателями шоколадных сладостей российского производства были Казахстан, Беларусь, Украина, страны Средней Азии и Азербайджан. Однако к концу 2019 года Китай стал вторым по величине покупателем российских шоколадных конфет и третьим

по величине покупателем сладких мучных изделий. В 2019 году на Китай приходилось 13% от общего объема экспортных поставок шоколада из России, 9% мучных кондитерских изделий и 3,4% сахарных изделий. На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что при хорошем развитии производства шоколада и другой кондитерской продукции в России в ближайшие 7-10 лет экспорт этой продукции будет уверенно развиваться. Однако следует помнить, что выгодное развитие экспорта этой продукции возможно только при наличии эффективных организационных и экономических механизмов экспортной деятельности предприятий агропромышленного комплекса на региональном уровне.

Калужская область — является основным экспортером аграрной продукции Центрального федерального округа и прослеживаемые тенденции функционирования организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий в этом регионе являются отражением ситуации с организационными и экономическими механизмами этого направления деятельности предприятий АПК в других регионах и в целом страны [27, 28, 49]. Поэтому необходимо изучить условия, в которых функционирует организационно-экономический механизм экспортной деятельности аграрных предприятий, а также выявить проблемы и направления его развития.

Аграрная отрасль области включает в себя почти 300 аграрных предприятий, производящих сельскохозяйственную продукцию на экспорт, более 50 крупных и средних предприятий-экспортеров пищевой и перерабатывающей промышленности, 75 крестьянских (фермерских) хозяйств и почти 110 семейных хозяйств, входящих в крупные интегрированные формирования и осуществляющих экспортную деятельность.

Основное направление их деятельности — молочно-мясное скотоводство. Наряду с этим предприятия занимаются птицеводством, выращиванием зерновых культур, картофеля и овощей.

Более сто пятидесяти предприятий области из них развивают экспорт своей продукции (прил. 7).

Основные экспортеры Калужской области: ООО «Нестле Россия», ООО «Зеленые линии», ООО «Самари Ямми» — экспортируют более 2/3 всего объема аграрного экспорта области (прил. 8).

За 2019 год общий объем экспорта аграрной продукции составил 20,6 млн. долл. США, при этом значительно увеличился (на 33%) экспорт животноводческой продукции (табл. 9) [43].

Таблица 9 — Экспорт продукции аграрных предприятий Калужской области, млн. долл. США

№ п/п	Наименование показателя	Период, годы			
		2017	2018	2019	2024 (стратегический прогноз)
1.	Объем экспорта продукции АПК	19,8	20,1	20,6	72,0
2.	Объем экспорта продукции масложировой отрасли	0,1	0,1	0,1	0,9
3.	Объем экспорта зерновых	0,2	0,2	0,3	4,0
4.	Объем экспорта рыбы и морепродуктов	1,2	1,2	1,2	1,9
5.	Объем экспорта мясной и молочной продукции	0,6	0,9	0,9	36,6
6.	Объем экспорта продукции пищевой и перерабатывающей промышленности	9,6	9,6	9,8	15,1
7.	Объем экспорта прочей продукции АПК	8,1	8,1	8,3	13,6

Источник: составлено автором с использованием информации с сайта АПК Калужской области <http://admoblkaluga.ru/sub/selhoz/folder5/>

По данным регионального управления Россельхознадзора за 2019 год с территории области произведено 249 отгрузок продукции животноводства (в 2015 г. – 152). Конкурентная продукция предприятий аграрной отрасли региона едет на экспорт в 51 зарубежную страну. Торговыми партнерами из бывших союзных республик отмечены: Республика Молдова, Киргизия Украина, Азербайджан и Туркмения, стран дальнего зарубежья: ОАЭ, США, Великобритания, Нидерланды, Венгрия, Польша, Германия и др. [11, 31, 139].

Практика доказала, что одним из факторов организационно-экономического механизма, оказывающего положительное влияние на развитие экспортной деятельности предприятий регионального АПК, является

специализация экспорта. Так, ООО «Птицефабрика в Белоусово» специализируется на производстве мяса птицы, производит ее более 350 тыс. т. и отправляет почти треть своей продукции на экспорт в 30 зарубежных стран. В дальнейшем зарубежье предприятие экспортирует свою продукцию относительно недавно, и, учитывая тенденции отрасли на экспортоориентированное развитие, уделяет этому направлению особое внимание [38]. Как результат — предприятие расширило географию экспорта своей продукции. С 2018 г. мясо птицефабрики поступает в более 10 стран Азии и Африки и другие страны [10, 28,70].

ООО «Самари ЯММИ» экспортирует свою продукцию в страны ближнего зарубежья. Всего это предприятие экспортирует более 10 тысяч тонн. мяса бройлеров, свинины и субпродуктов. Распространяются экспортные поставки в страны дальнего зарубежья, в том числе: Саудовскую Аравию и ОАЭ.

ООО «Мираторг» экспортирует продукцию животноводства в более 15 стран Африки и Монголию.

Крестьянское (фермерское) хозяйство «НИЛ» с 2019 г. поставляет мясо индейки в страны дальнего зарубежья. Начинали они с небольших партий, так как нарабатывали логистический опыт, изучали организационные и юридические процедуры поставок. Сегодня К(Ф)Х «НИЛ» планирует обеспечение, в результате развития экспортной деятельности, до 10 % продаж [7, 31, 123].

Таким образом, предприятия аграрной отрасли Калужской области при развитии экспортной деятельности учитывают организационные и экономические тенденции, способствующие расширению *географии аграрного экспорта* на зарубежных рынках. Что касается *расширения географии аграрного экспорта*, то калужские аграрные предприятия сформировали четыре стратегических рынка. Китайская Народная Республика является одним из крупнейших импортеров продукции аграрных предприятий Калужской области. Поставки в эту страну увеличились в несколько раз: экспорт мороженого, вина и шоколада за 2019 г.— в 3-5 раз. За первый квартал 2020 г. Китай закупил несколько тысяч тонн шоколада на 3,5 млн долларов — в 4 раза больше, чем в

2019 г. Жители Китая высоко ценят продукцию калужских аграрных предприятий — по сравнению с продукцией китайских производителей она считается экологически чистой [10, 27, 32, 46, 56].

ПАО «РУССКИЙ ПРОДУКТ» расширяет поставки в Китай соков из фруктов и овощей. Так, в 2019 г. поставки соков выросли в 3 раза, вин — в 4.

ООО «Натуральный продукт» развивает поставки в КНР шоколада, мороженого, детского питания и кондитерских изделий.

Как доказывает практика, рынок КНР стратегически важен для развития экспортной деятельности аграрных предприятий Калужской области и других регионов, так как эта страна в 2019 г. заняла лидирующие позиции по импорту продукции российского АПК. Начиная с 2018 г. отечественные аграрные предприятия ежегодно увеличивают почти на 30% поставки мяса в Китай, планируется наращивать объемы поставок к 2024 г. почти в 40 раз. За 2019 г. общество с ограниченной ответственностью «Самари Ямми» увеличило поставки в страну свинины и субпродуктов в 2,5 раза — на 1 млн т. [10, 27, 32, 46, 57].

Исследования показали, что расширение экспорта продукции аграрных предприятий в Китайскую Народную Республику связано с рядом трудностей, в том числе с длительностью оформления документов. На открытие рынка мяса для экспортеров в Китае в среднем уходит семь лет. Однако, несмотря на имеющиеся трудности, по нашему мнению, лидерство этой страны в российском аграрном экспорте будет сохраняться и в стратегической перспективе. Это подтверждается желанием многих аграриев экспортировать свою продукцию именно в Китай [10, 32, 41].

В 2020 г. более 34 аграрных предприятий Калужской области оформили контрактные отношения на экспорт кондитерских продуктов почти на 105 млн. долл. США.

Так же на китайском рынке большим спросом пользуется замороженная рыба. В последние годы из российских регионов было поставлено замороженной рыбы почти на 1 млрд долл.

Кроме замороженной рыбы за рубежом большим спросом другие товары: соя, подсолнечное и соевое масло и проч.

Растет спрос на органические продовольственные товары, хотя и цены на них завышенные. В 2020 г. и последующие годы увеличению поставок в КНР мясных продуктов способствует снятие ограничений на ввоз мясной продукции из Российской Федерации.

В стратегической перспективе экспорт отечественной мясной продукции в КНР возрастет до 1 млн тонн в год. Учитывая расширение экспортного потенциала в регионе по продовольствию сельхозсырью для их производства, Калужская область может существенно повысить объемы аграрный экспорт в страны Персидского залива, Северной Африки и Ближнего Востока [10, 27, 32, 41, 57].

В целом по Российской Федерации в ближайшей перспективе товарооборот аграрной продукции с этими странами может составить 1 млрд долл. и занять одно из ведущих мест по экспорту сельхозпродукции в России. Востребованность российских продуктов питания определяется их хорошим качеством и доступной ценой и кроме того предпочтениями многих азиатских стран [31].

Качество продукции аграрных предприятий подтверждается сертификатами, выданными ESMA, которые дают возможность на экспортировать халяль - продукцию в страны Азии и Ближнего Востока аграрной корпорации «Ресурс» в Калужской области. Эта корпорация первая, начала свой экспорт в мусульманских странах.

Еще одно предприятие Калужской области — ООО «Аква-Вайт» — подписало контракт с ОАЭ и другими азиатскими странами на экспорт питьевой воды.

В краткосрочной перспективе аграрные предприятия Калужской области планируют экспортировать свою продукцию из кукурузы, соевых бобов и сорго на новых и масштабных *рынках Восточной и Юго-Восточной Азии и Тихоокеанского побережья*. где спрос на них увеличивается с каждым годом.

Экспорт продуктов питания из Калужской области продолжает расти в Вьетнам, Таиланд, Камбоджи, Лаос, Индонезию [33].

Увеличивается он по многим товарам и со странами СНГ. В 2019 г. внешнеторговый оборот аграрной продукции с Республикой Казахстан вырос на 39%, Республикой Узбекистан – на 25. Самый высокий рост показала Азербайджанская Республика, торговля с которой возросла на 90%. При этом Российская Федерация стала больше поставлять туда сельскохозяйственных машин и оборудования, однако наш главный экспортный продукт – продукты питания. Аграрные предприятия Калужской области стали больше экспортировать зерна, сахара, жиров и масел.

По сравнению с аналогичным периодом 2019 г. значительный рост экспорта наблюдается в *страны ЕАЭС* – на 25% (до 16 млрд. долл.). Экспорт рыбы в эти страны увеличился на 18,4%, овощей и фруктов — на 58, мяса – на 35,4%. [10, 41, 101]

Перспективным фактором организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий является *увеличение ассортимента экспортной продукции предприятий Калужской области* [10, 29, 57, 62, 63, 111].

В зарубежных странах традиционные русские продукты, например, гречка, становятся все более популярными. Экспорт этого злака в основном сосредоточен в страны СНГ и Восточной Европы. Учитывая то, что в 2020 г. на экспорт отправили всего 40 тысяч тонн гречихи при урожае 700 тысяч тонн и внутреннем спросе 500 тысяч тонн, не трудно подсчитать огромный резерв для увеличения экспорта этой продукции.

Для развития этого направления экспорта аграрными предприятиями Калужской области совершенствуются инструменты организационно-экономического механизма в части рекламы гречки и объединения производителей со структурами, владеющими технологиями экспортной деятельности и гречка, как правило, экспортируется централизованно.

По нашему мнению, такой подход будет драйвером не только экспорт

гречневой крупы, но и продажу других круп и подобных отечественных продуктов питания за рубежом.

Существенное увеличение экспорта в ближайшей перспективе ожидается *по сахарной продукции* [10, 29, 113]. В Калужской области это связано с высокими урожаями сахарной свеклы, что является основой для увеличения экспорта этих продуктов, особенно потому, что спрос на них постоянно растет.

В последние годы значительно увеличился экспорт мясных субпродуктов [10, 51]. В Калужской области объем экспорта субпродуктов в 2019 г. увеличился в 2 раза, в 2 раза увеличилось и количество стран-импортеров: расширяется список российских аграрных предприятий – экспортеров этой продукции за рубеж. Однако из-за существующих ограничений (во-первых, отсутствие необходимых сертификатов), многие перспективные рынки сбыта закрыты для нас, и рост продаж в 2019 г. в основном обеспечивается государствами ЕАЭС.

Большая партия иван-чая *калужского* предприятия ООО «Иван-Чай» при активной поддержке Регионального центра поддержки предпринимательства Калужской области была отправлена в Европу и Южную Америку. Это продукция пользовалась признанием на Международной выставке инновационных продуктов в Париже.

В 2019 г. интерес к «Иван-чаю» существенно вырос, заявки на поставку продукции уже принимаются на последующие годы. [28, 31].

Калужское предприятие «Лина» экспортирует в Иран замороженные блины, оладьи, пельмени, котлеты, специализируется на продаже *свежзамороженных овощей, фруктов и ягод*. Учитывая потенциал калужского экспорта продуктов питания, целесообразно ориентироваться и на лесные грибы и ягоды. [33, 41, 126].

Исследования показали, что Россия ежегодно импортирует почти 3 тыс. свежих и 16 тыс. т. замороженных ягод на 1,5 млрд руб., отправляет же на экспорт экологически чистой ягоды всего на 70 млн. руб., при огромном спросе на эту продукцию составляющем 4 млрд. долл. в год. Кроме того, почти два млрд. составляет спрос на замороженные грибы и ягоды.

Следует отметить, что за последние годы рынок этой продукции ежегодно возрастает на 15-20%. Поэтому экспорт лесных грибов и ягод позволили аграрным предприятиям Калужской области занять первое место на зарубежных рынках. При этом следует учитывать опыт зарубежных стран, например, чилийский опыт по созданию кластерно-сетевого объединения «Чилийские клюквенные фермы» (SCF) и успешному выращиванию грибов и ягод.

Подобные кластерно-сетевые объединения целесообразно создавать для развития аграрного экспорта и в России.

Например, яблоки целесообразно выращивать с использованием кластеров и в при такой организации выращивания яблок и производства продукции из них, яблоки могут стать новым экспортным товаром Калужской области, так как Саудовские компании заинтересовались в их экспорте на постоянной основе [41, 66]. Яблоки можно экспортировать и в другие страны, где этот продукт не могут вырастить из-за нехватки воды для полива.

Русская пресная вода, которая очень популярна в Китае и других азиатских странах, становится новым товаром для аграрных предприятий – экспортеров Калужской области. [28, 31, 67].

Популярно за рубежом российское *мясо индейки*, экспорт мяса которого в 2019 году увеличился в 7 раз, что составило около 4 тыс. т. Страны ЕС подтвердили спрос на эту продукцию и в стратегической перспективе намерены импортировать значительные объемы российской продукции из индейки по ценам, сопоставимым с ценами Польши, которая считается основным производителем мяса индейки в Европе. Производители других видов мяса также стремятся к развитию экспорта.

Предприятие «Эколь» оформила лицензию на экспорт *баранины, изделий, произведенных в соответствии требованиям «органика» и «халяль»*. [27, 28, 40, 41, 42]. Следовательно, в краткосрочной перспективе, как доказано практикой, с усилением таких факторов организационно-экономического механизма, как углубление экспортной специализации, расширение географии поставок и увеличение ассортимента продукции экспортная деятельность аграрных

предприятий Калужской области будет устойчиво развиваться, а экспорт аграрных продуктов вырастет до 30% в год.

В целях исследования организационно-экономического механизма и оценки существующих препятствий, мешающих развитию экспортной деятельности аграрных предприятий, автор провел опрос предприятий-экспортеров и структуры причастные к экспортной деятельности аграрных предприятий Калужской области и в других регионах Российской Федерации. Всего в опросе приняли участие 1,5 тыс. экспортеров:

- аграрные предприятия-экспортеры (72%);
- торговые предприятия (21%);
- консалтинговые и транспортные компании (7%).

Опрос проводился посредством личных, телефонных и онлайн-интервью в Калужской (17%) Московской (16%), Белгородской (15), Воронежской (13%), Нижегородской (3%) и Владимирской (2%) областях и др. регионах.

В результате выявлено, что крупные аграрные предприятия имеют значительный опыт экспортной деятельности: 78% из них занимается экспортной деятельностью более двух лет и имеют многочисленные экспортные поставки на зарубежные рынки, 14 – осуществляют экспортную деятельность один-два года или имеют несколько поставок, 7% представились как начинающие, экспортирующие свои товары менее одного года или имеющие только одну поставку.

Как показали исследования, большинство аграрных предприятий осуществляют экспорт своей продукции в страны СНГ, в том числе в Республики Казахстан — 16%, Беларусь — 11, Украину — 6%.

Страны дальнего зарубежья имеют небольшую долю поставок. Так в Китайскую Народную Республику экспортируется 6% продукции, в Федеративную Республику Германия – 4%, в другие зарубежные страны еще меньше.

Большинство аграрных предприятий (51,7%), участвующих в опросе, относятся к подотрасли растениеводства. Предприятия подотрасли

животноводства и перерабатывающие предприятия (22,1%) в основном экспортируют кондитерские изделия, включая мороженое, продукты питания из рыбы, молоко и молочные продукты, муку, мясные продукты и субпродукты. В основном (62%) аграрии экспортируют сырье и 38% – несырьевой экспорт. При этом большинство респондентов отметили, что за последние два года условия для осуществления экспортной деятельности улучшились [28, 31, 33, 41].

Однако для выявления проблем, с которыми сталкиваются экспортеры, нами проведен *анализ общих условий функционирования организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий*. По результату опроса выявлено – 22% участников посчитали, что условия реализации организационно-экономического механизма экспортной деятельности для аграрных предприятий в 2019 году в целом улучшились, однако большинство респондентов (64%) отметили, что ситуация не изменилась, а 14% считают, что условия для ведения экспортной деятельности ухудшились. В этой ситуации «индекс изменений», который рассчитывается как разница между долей опрошенных, посчитавших, что ситуация улучшилась, и долей опрошенных, посчитавших, что ситуация ухудшилась, равен +8%. Согласно мнению респондентов, существенные улучшения наблюдались в электронном документообороте при оформлении экспортных операций: 31% участников считают, что ситуация в этой сфере улучшилась, 3% отмечают ухудшение положения. Положительные изменения произошли в связи с упрощением электронных процедур подготовки товаросопроводительных документов для таможенных и налоговых служб (табл. 10).

Как показали исследования, наибольшее влияние на функционирование организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий оказывают процедуры таможенного оформления товара и валютного контроля, наличие и работоспособность логистической инфраструктуры на территории России, уровень тарифов и тарифов – железнодорожных и автоперевозчиков, получение разрешительных документов Россельхознадзора.

Таблица 10 – Изменение общих условий функционирования организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий, %

Показатели	Улучшились	Не изменились	Ухудшились	Затруднились с ответом	Индекс изменения *
Общие условия функционирования ОЭМ	22,0	56,0	14,0	8,0	8,0
Применение электронного документооборота	31,0	4	3,0	26	27,0
Применение экспортной электронной торговли	13,0	25,0	3,0	59,0	10,0
Отправка продукции под таможенную процедуру	18,0	56,0	5,0	21,0	13,0
Использование логистической инфраструктуры на территории России	18,0	44,0	6,0	32,0	12,0
Достаточность складской инфраструктуры за рубежом	9,0	29,0	2,0	59,0	7,0
Прохождение процедур в автомобильных пунктах пропуска	12,0	42,0	7,0	39,0	5,0
Получение документации для экспортного контроля	14,0	52,0	8,0	26,0	5,0
Прохождение процедур в воздушных пунктах пропуска	6,0	19,0	2,0	72,0	4,0
Прохождение процедур в морских пунктах пропуска	4,0	20,0	3,0	72,0	1,0
Процедуры для валютного контроля	12,0	55,0	13,0	19,0	1,0
Прохождение процедур в железнодорожных пунктах пропуска	6,0	26,0	4,0	62,0	2,0
Получение документов из Россельхознадзора, включение в реестр ИС «Цербер»	7,0	24,0	7,0	61,0	0,0
Доступность контейнерного и другого транспортного оборудования	7,0	31,0	9,0	53,0	2,0
Процедуры, подтверждающие применения 0% НДС	8,0	49,0	13,0	30,0	5,0
Оформление транспортных документов и сроки доставки	6,0	26,0	11,0	56,0	5,0
Тарифы на услуги в морских портах	4,0	17,0	11,0	68,0	7,0
Железнодорожные тарифы и тарифов автоперевозчиков	5,0	28,0	3,0	29,0	32,0

*Разница между долей участников считающих, что ситуация улучшилась, и долей респондентов, считающих, что ситуация ухудшилась.

Источник: разработано автором по материалам опроса в 2019 году [30, 31]

Именно эти факторы оказывают наибольшее влияние на функционирование организационно-экономического механизма развитие экспортной деятельности.

Следовательно, положительные изменения этих факторов существенно отразятся на общем организационном и экономическом состоянии экспортной деятельности аграрных предприятий и будут оценены экспортерами. Так, 13% опрошенных считают, что процесс делегирования товаров под таможенные процедуры экспорта улучшился. Улучшения могут быть отнесены к следующим изменениям: электронная система декларирования, которая значительно сокращает время, выполнения процедур и время, затрачиваемое сотрудниками; автоматизация процессов таможенного управления ФТС (автоматическая регистрация и выпуск товаров).

Оценки экспортеров в отношении валютного контроля со стороны экспортеров в основном отрицательные (13% компаний видят ухудшение, 12% – улучшение).

Низкая оценка обусловлена жесткостью российского валютного менеджмента и валютного контроля, особенно строгими требованиями к возврату валютной выручки, строгим соблюдением крайнего срока сбора денежных переводов и огромными штрафами за нарушения. Поэтому 13% опрошенных выразили желание улучшить условия реализации экспортной электронной коммерции с использованием почтовых услуг и курьерских компаний, что может быть связано с запуском плана сотрудничества по поддержке электронной торговли между DHL и РЭЦ. План сотрудничества предлагает разные условия для предоставления товаров, а также выполняет информационную помощь для экспертов DHL Express и включает их в план обучения отечественных экспортеров, что уменьшает время и цену транспортировки экспортируемой продукции. В границах проекта экспортеры могут информационную поддержку получать по вопросам декларирования и информацию по международной торговле. Кроме того, международные бланки почтовых сопроводительных документов будут возвращаться для возврата НДС.

Наблюдалось улучшение уровня логистической инфраструктуры, используемой для экспортных поставок (18% респондентов указали на улучшение, 6% – на ухудшение).

Самое большое негативное влияние у экспортеров связано с увеличением железнодорожных и автотарифов, так 37% экспортеров отметили ухудшение условий, а 5% заметили улучшение условий, 57% опрошенных отметили, что условия не изменились или затруднялись ответить. Увеличение затрат на железнодорожные перевозки связано с повышением арендной платы за железнодорожные подвижные составы, которые за последний год возросли в два раза (от 700 до 1400 рублей/сутки за вагон) в результате недостаточности подвижных составов, из-за ограниченности срока службы вагонов. Об ухудшении, связанных с применением налоговой ставки 0% НДС при экспорте, отметили 13% экспортеров, улучшение – 8% опрошенных, при этом 79% респондентов считают, что условия не изменились.

Проблема с возмещением НДС обусловлена необходимостью получения от импортера документов, подтверждающих уплату налогов в их стране, что повышает риск непредставления документа и его потери. Проблемы налогового управления возникали из-за отсутствия электронного документооборота и данных Федеральных таможенной и налоговой службы, и межведомственного взаимодействия. Возникают сложности с НДС 0% на бумажных носителях при налоговых проверках. Важной проблемой респонденты называют процесс возмещения НДС, который затягивается до девяти месяцев, что фактически изымает средства из оборота аграрных предприятий-экспортеров [28, 30, 31, 41].

Исследование условий функционирования ОЭМ экспортной деятельности аграрных и торговых предприятий. Аграрные предприятия более оптимистичны в отношении улучшения условий для экспортной деятельности по всей России.

Таблица 11 — Исследование условий функционирования организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных и торговых предприятий, %

Показатели	Улучшились		Ухудшились		Индекс изменений*	
	аграрные предприятия	торговые компании	аграрные предприятия	торговые компании	аграрные предприятия	торговые компании
Общие условия для ведения экспортной деятельности	24,0	16,0	12,0	21,0	12,0	5,0
Процедуры валютного контроля	13,0	13,0	10,0	21,0	3,0	8,0
Оформление налоговой ставки 0% НДС	8,0	7,0	10,0	23,0	2,0	15,0
Получение документации для экспортного контроля	14,0	11,0	7,0	11,0	7,0	0,0

*Разница между долей респондентов, считающих, что ситуация улучшилась, и долей респондентов, считающих, что ситуация ухудшилась.

Источник: разработано автором по материалам опроса в 2019 году [41]

Улучшение отметили 24% аграрных предприятий, против 16% торговых компаний. Основными различиями между оценками аграрных предприятий и торговых компаний являются валютный контроль (торговые представители составляли 21% и только 10% аграрных предприятий считают, что ситуация ухудшилась), улучшение логистической инфраструктуры (15% торговых и 19% аграрных предприятий), 23% представителей торговых компаний и только 10% аграрных предприятий считают, что процесс возврата НДС стал более сложным (табл. 11).

Исследование условий функционирования ОЭМ экспортной деятельности аграрных предприятий в отраслевом разрезе. Аграрные предприятия подотрасли растениеводства и предприятия - переработчики сырья, реализующие на зарубежных рынках продукцию высокотехнологичной переработки, положительно оценили общие условия экспортной деятельности.

Большинство экспортеров отметили, что улучшение наблюдается в результате использования электронного документооборота и уменьшения скорости прохождения процедур на морских контрольно-пропускных пунктах (табл. 12).

Таблица 12 — Исследование условий функционирования организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий в отраслевом разрезе, %

Показатели	Подотрасль растениеводства	Подотрасль животноводства	Пищевая и перерабатывающая подотрасль	Подотрасль рыболовства	Прочие подотрасли
Общие условия ведения экспортной деятельности	24,0	30,0	22,0	25,0	23,0
Прохождение таможенных процедур	18,0	25,0	16,0	18,0	11,0
Процедуры валютного контроля	12,0	16,0	12,0	18,0	6,0
Использование электронного документооборота	34,0	36,0	32,0	23,0	27,0

Источник: разработано автором по материалам опроса в 2019 году [41]

Однако негативные оценки организационных процедур в животноводческой подотрасли получены от экспортеров на операции по поставке на экспорт живых животных, и связано это с логистикой. Увеличение тарифов отметили 34% растениеводческих предприятий, 31 — животноводческой подотрасли, 29% — предприятий рыболовства. Экспортеры зерновых культур отметили увеличение тарифов в морских портах (71%), а ухудшение транспортных операций на железных дорогах — 13% перерабатывающих предприятий.

Эти предприятия недовольны длительностью по времени логистических и таможенных процедур. Рыболовные предприятия отметили сложность получения сертификатов на улов водных биоресурсов для экспорта. Сложность возникает с получением сертификатов качества зарубежных стран, например, FDA. Аграрные предприятия столкнулись с устаревшей информацией на сайте

Россельхознадзора, что значительно снизило скорость процесса экспортной деятельности. Большинство предприятий животноводческой подотрасли недовольны большим количеством документов, необходимых для оформления продукции на экспорт, и сложностью предоставления электронных документов в Федеральную налоговую инспекцию. Потребность в получении зарубежных сертификатов стало препятствием для большинства предприятий-экспортеров продукции животноводческой подотрасли. В то же время аграрные предприятия с большим опытом экспортной деятельности и поставляющие свою продукцию в рамках Таможенного союза говорят об отсутствии проблем. Одна из проблем которую решили в 2019 году связана с сокращением расходов на логистику в рамках региональных стратегических программ по транспортному субсидированию. Планируется выделить государственные субсидии для компенсации затрат на транспортировку продукции отраслей растениеводства и животноводства. Сумма субсидий к 2025 г. должна увеличиться в 2,7 раза – до 1,9 миллиардов рублей [41].

Исследование условий функционирования ОЭМ экспортной деятельности аграрных предприятий в зависимости от опыта ведения деятельности (табл.13).

Таблица 13 — Исследование условий функционирования организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий в зависимости от опыта ведения экспортной деятельности, %

Показатели	Ведение экспортной деятельности до 2 лет	Ведения экспортной деятельности свыше 2 лет
Общие условия ведения экспортной деятельности	21,0	22,0
Прохождение таможенных процедур	16,0	18,0
Использование электронного документооборота	22,0	33,0
Получение документов для требований экспортного контроля	9,0	15,0

Источник: разработано автором по материалам опроса в 2019 году [41].

Значимых различий в общей оценке экспортной среды между предприятиями с большим опытом экспортной деятельности и начинающими экспортерами в ходе опроса не выявлено (улучшение условий фиксируют 22 и 21% респондентов соответственно).

Издержки предприятий-экспортеров прежде всего связаны с подготовкой документов для таможенных процедур (табл. 14).

Таблица 14 — Исследование проблем по оформлению документов для ведения экспортной деятельности.

№ п/п	Показатели	В денежном выражении, тыс. руб.	Затраченное время, чел/час
1.	Оформление документов для таможенного оформления экспорта	45,0	85,0
2.	Оформление документов для применения налоговой ставки 0% по НДС	30,0	90,0
3.	Оформление документов, подтверждающие поступление валютной выручки на счет уполномоченного банка	15,0	29,0
4	Оформление документов на транспортировку грузов, в том числе:		
4.1.	Авиатранспортом	25,0	14,0
4.2.	Железнодорожным транспортом	20,0	20,0
4.3.	Автотранспортом	30,0	20,0
4.4.	Морским транспортом	15,0	20,0

Источник: разработано автором по материалам опроса в 2019 году [40].

Основные расходы экспортера с точки зрения денег и времени тратятся на оформление документов в таможенных структурах.

По бухгалтерской отчетности аграрных предприятий, таможенные сборы в 2019 г. достигли 45 тыс. руб. (с 10 тысяч рублей в Новосибирске до 400 тысяч рублей в Курской области) и с 85 рабочих часов. [10, 11, 40, 65].

Однако с учетом распространения электронного документооборота, в том числе таможенных правил ЕАЭС, которые вводят приоритет электронных документов, сумма затрат постепенно уменьшается. Получение лицензии ФСТЭК обходится экспортеру в среднем около 40 тыс. руб. и почти 55 рабочих часов, сертификаты стран происхождения товара требуют еще больших затрат,

однако они менее затратные по сравнению с затратами по привлечению специалистов – посредников.

Кроме этого, глобальное признание российских сертификатов может снизить затраты. Субсидии АО «РЭЦ» в рамках мер по поддержке несырьевого экспорта также помогают снизить стоимость получения сертификатов. Следовательно, как показывают исследования и опросы экспортеров, важная роль в экспортной деятельности предприятий АПК Калужской области и других областей отведена углублению специализации, расширению географии поставок, включая страны ближнего и дальнего зарубежья, увеличению ассортимента наиболее востребованной новой продукции: органической и халяльной продукции, гречки, пресной воды, яблок, субпродуктов, грибов и ягод. Мониторинг ведения экспортной деятельности предприятий отечественного агропромышленного комплекса указывает, что препятствиями при ведении экспортной деятельности аграрных предприятий стали долгосрочное прохождение таможенных процедур, недостаточное количество инноваций в производстве и переработке аграрной продукции, не достаточное количество высококвалифицированных кадров для экспортной деятельности, отсутствие инфраструктурных объектов, недоступность государственной поддержки экспортной деятельности, организационные барьеры при оформлении документации на ведение экспортной деятельности.

2.2. Организационные и экономические факторы формирования экспортного потенциала аграрных предприятий

Необходимым условием организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий является повышения экспортного потенциала. Для этого рекомендуется использовать эффективные организационные и экономические инструменты, учитывающие закономерности формирования ресурсного потенциала, специфику экспортной деятельности аграрных предприятий и особенности зарубежных рынков.

В работах отечественных и зарубежных ученых [9, 22, 29, 32, 73, 101, 143, 163] отражены общие подходы к формированию ресурсного потенциала деятельности предприятий и недостаточно внимания уделяется экспортному потенциалу, еще меньше – информации об экспортном потенциале аграрных предприятий. Исследования ученых аграрной отрасли [9, 41, 89, 101] отражают формирование ресурсного потенциала отдельных подотраслей и видов деятельности предприятий агропромышленного комплекса, не учитывая деятельности по экспорту продукции. В работах исследователей не фиксируется обстоятельства взаимного проникновения экспортного потенциала и его составляющих производственного и внешнеторгового потенциалов и связь их с ресурсным потенциалом других хозяйственных систем аграрного предприятия. Поэтому исследование особенности экспортного потенциала аграрного предприятия и формирование эффективных организационных и экономических инструментов его формирования и эффективного использования при развитии экспортной деятельности аграрных предприятий весьма актуальны. Понятие «экспортный потенциал» пришло в 1990-х годы на смену понятию «экспортная база», которая использовалась в литературе с 70-х годов XX в. Существует множество понятий экспортного потенциала, но нет общепринятого определения, что осложняет развитие экспортной деятельности аграрных предприятий. Имеется довольно общее представление об экспортном потенциале, в котором он определен как способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию для экспорта. В части экспортной деятельности – характерной чертой экспортного потенциала является способность аграрных предприятий осуществлять экспортную деятельность. Очевидно, что этих понятий недостаточно для определения экспортного потенциала аграрных предприятий, поскольку все виды деятельности – от производства конкурентной продукции до ее переработки и реализации на зарубежном рынке – являются частью экономической деятельности аграрных предприятий. Поэтому целесообразно использовать комплексный подход при определении понятия «экспортный потенциал аграрных предприятий». Учитывая это, данное понятие может быть

сформулировано: как экспортный потенциал экспортной деятельности аграрного предприятия – это наличие у аграрного предприятия производственных, инновационных, финансовых, внешнеторговых, кадровых и других возможностей для организации производства конкурентоспособной продукции, соответствующей требованиям и стандартам зарубежного рынка и реализации ее на зарубежном рынке, а также возможностей для адаптации аграрного предприятия к непрерывным изменениям зарубежного рынка и достижения стратегических целей развития аграрного экспорта [29, 31, 38, 69, 72, 127].

Это понятие отражает ряд важных уточнений, сделанных автором. Во-первых, часто аграрная продукция не конкурентоспособна, не имеет сертификатов и не способна конкурировать на зарубежном рынке. Поэтому подчеркивается необходимость производства конкурентоспособной продукции на инновационной основе. Во – вторых, учитывается, что для производства конкурентоспособной продукции необходимы достаточные финансовые ресурсы. В-третьих – для формирования и рационального использования экспортного потенциала требуется высококвалифицированные специалисты, владеющие спецификой экспортной деятельности. В четвертых – учитывается не только способность производить конкурентоспособную продукцию и реализовывать ее на зарубежном рынке в настоящее время, но и в стратегической перспективе. В-пятых – основой экспортного потенциала аграрных предприятий является производственный или экономический потенциал. В современной литературе под определением «экономический потенциал» понимается бухгалтерский, ресурсный, результативный потенциал [32, 41]. Первое определение характеризуется активами баланса и источниками их формирования. Наличие имущества и использование его в хозяйственной деятельности дают экономический результат (потенциал) деятельности аграрного предприятия, а его развитие – увеличение экономического потенциала. Ресурсный потенциал – сумма всех ресурсов аграрного предприятий. Третий аспект – результативный (экономический) потенциал с точки зрения выпуска продукции – способность предприятия достичь максимальной производительности, обеспеченной

факторами производства, т.е. понятие «результативный потенциал» интерпретируется как движение к максимальному развитию. Поэтому представляется логичным определение ресурсного потенциала аграрного предприятия, в котором потенциал выражается с позиции не только максимального производства продукции, но, что самое важное, производства конкурентоспособной продукции и способности предприятия к ее реализации на зарубежных рынках как конечной стадии технологического цикла производства. Что относится к понятиям экспортной деятельности и экспортного потенциала, так как конкурентоспособная продукция служит базой экспортного потенциала, а экспортная деятельность развивается при условии конкурентоспособности продукции. Однако в этом определении не уточняются и не разделяются внутренние и внешние ресурсные компоненты экспортной деятельности, что важно, так как для них необходимы различные инструменты и механизмы развития.

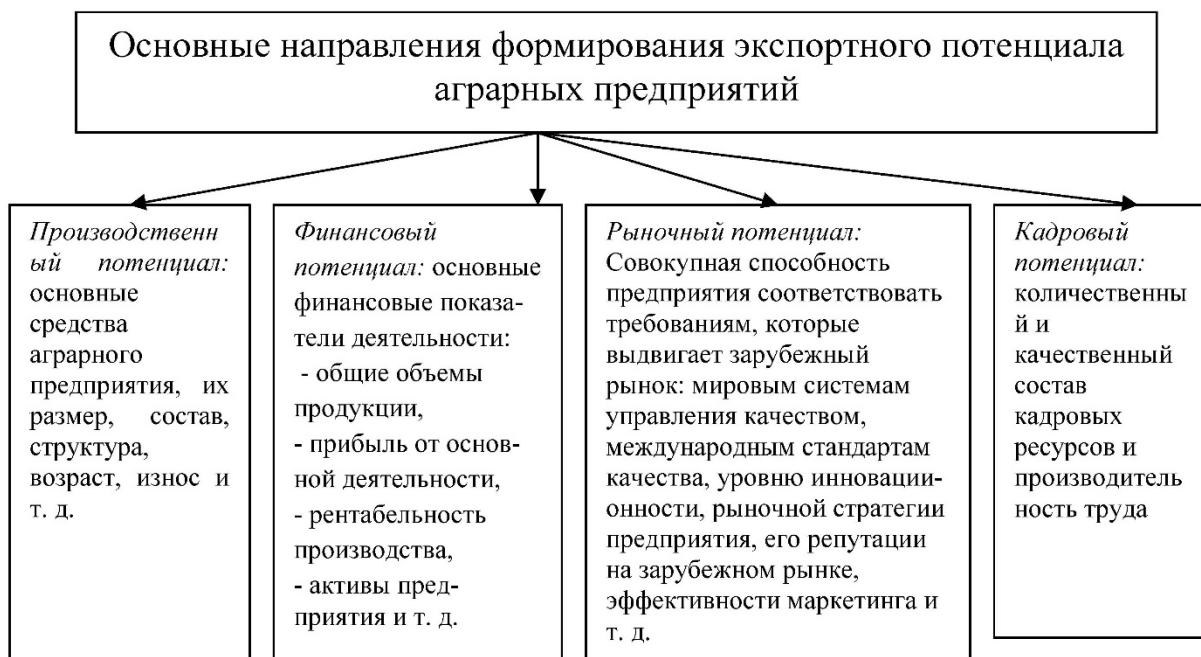
Поэтому, по нашему мнению, экспортный потенциал аграрного предприятия можно рассматривать и как настоящую или возможную способность аграрного предприятия реализовать деятельность по экспорту своей продукции, функционирующей с учетом внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на основные направления экспортного потенциала (рис. 10).

В литературных источниках показаны классификационные факторы, оказывающих влияние на основные направления развития экспортного потенциала [1, 9, 117, 127], в том числе по наличию эффективной маркетинговой деятельности в структуре аграрного предприятия и характеристики самого предприятия.

Показатели аграрного предприятия, от которых зависит эффективность экспортного потенциала включают:

- размер предприятия;
- международная компетентность;

- количество специалистов, имеющих опыт работы на зарубежном рынке и др.;
- экспортная продукция, востребованная на зарубежном рынке;
- определенный спрос на продукцию и знание рынков сбыта этой продукции.



Источник: разработано автором

Рисунок 10 — Основные направления формирования экспортного потенциала аграрного предприятия

Исследование этих показателей в практике экспортной деятельности аграрных предприятий доказали, что часть их не контролируется самими предприятиями [30, 70, 120]. Контролируемые показатели, как правило, оказывают положительное воздействие на формирование экспортного потенциала и эффективность экспортной деятельности. К ним относятся факторы, находящиеся под контролем государства, отрасли и самого предприятия, которые корректируются для повышения эффективности этого направления деятельности.

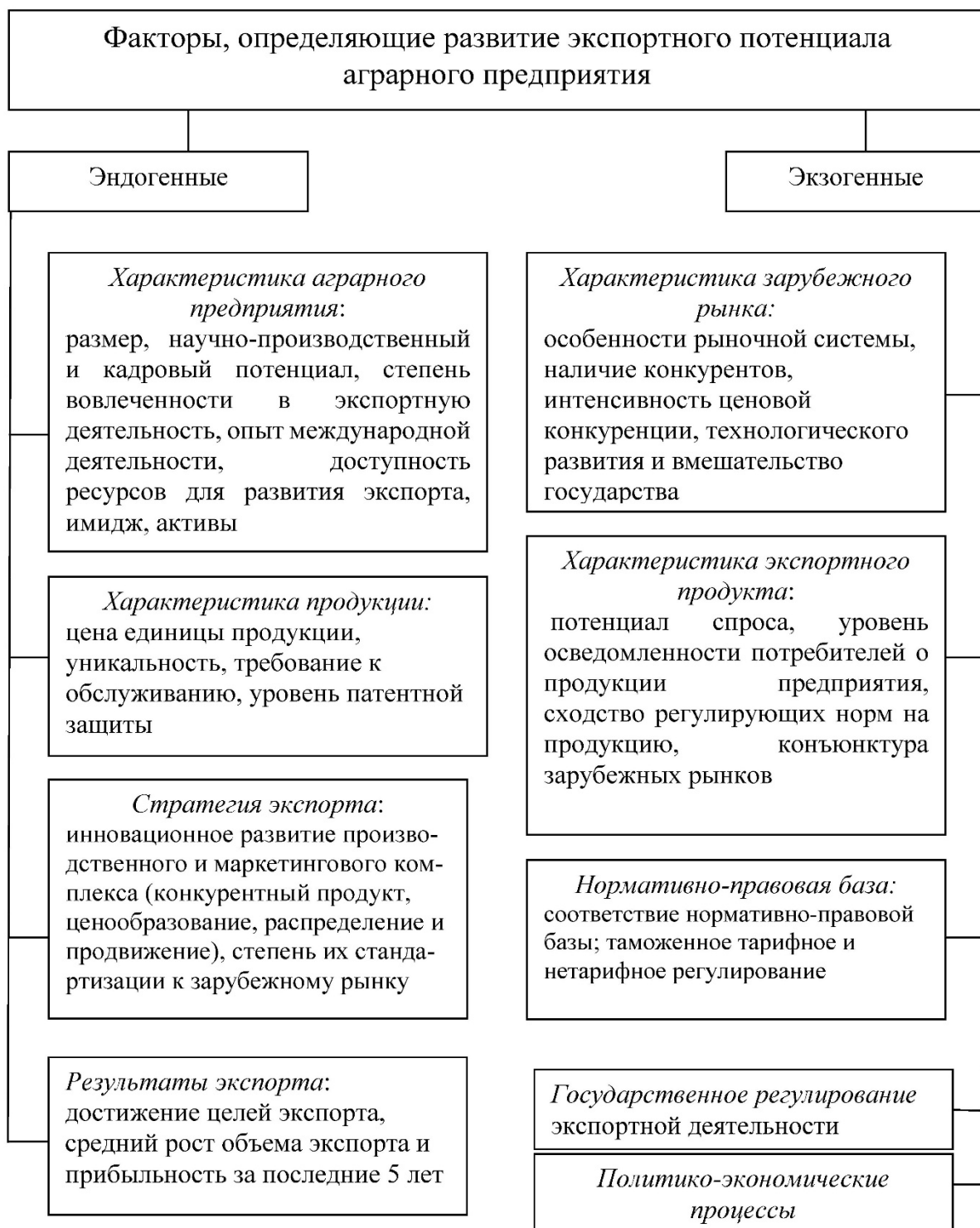
Основные характеристики и показатели зарубежного рынка часто формируются стихийно и не подвержены воздействию государства, отрасли и аграрным предприятиям, поэтому относятся к неконтролируемым показателям и факторам.

Приведенные нами показатели и факторы, как правило, имеют интервалы постоянного и временного воздействия. Так, постоянное воздействие оказывает географическое расположение страны и ее климатические характеристики, временное воздействие имеют различные стратегии экспортной деятельности аграрных предприятий.

На практике существуют еще и факторы, влияющие на формирование и развитие экспортного потенциала интегрированных формирований, например: кластерно - сетевых структур. В интегрированных формированиях усложняется работа по формированию экспортного потенциала, так как подготовка кадров должна быть многопрофильная, необходима разработка и внедрение инноваций в технологии производства продукции на экспорт, и следовательно, проводятся научно-исследовательские работы и увеличиваются затраты на формирование экспортного потенциала. Кроме того, крупные интегрированные объединения участвуют в конгрессно-выставочной деятельности, открывают представительства за рубежом и проч.

Таким образом можно сделать вывод что, факторы, определяющие экспортный потенциал можно классифицировать как условия, создающие среду формирования и его развития: организационные, экономические, политические, правовые, социальные, культурные, технические, природные и климатические, которые объединены на эндогенные (связаны с экспортной деятельностью аграрного предприятия) и экзогенные (включают характеристики зарубежного рынка) (рис. 11).

Для исследования экспортного потенциала предприятий агропромышленного комплекса применяют простые (количественные), сложные многофакторные и экспертные методы.



Источник: разработано автором, с использованием источников [51, 99].

Рисунок 11 — Факторы, определяющие экспортный потенциал аграрного предприятия

При количественном измерении применяют единицы измерения: доля, цена в рублях, долларах США и проценты и проч., при экспертном методе применяют бальную систему оценок экспертов.

Часто экспортерами для оценки своего экспортного потенциала применяются сравнительные методы, обеспечивающие быструю сравнительную оценку своей продукции и продукции конкурентов, а также результативность экспортной деятельности с отечественными предприятиями и зарубежными партнерами [9, 41, 117].

Для более точной оценки формирования экспортного потенциала применяют в отечественной практике, количественный метод, в основе которого лежит точный расчет и анализ характеристик экспортного потенциала и экспортной деятельности аграрного предприятия.

В результате проведения исследования экспортного потенциала аграрных предприятий на примере Калужской области нами определены структурные элементы и систематизированы показатели экспортного потенциала аграрных предприятий.

В таблице 15 отражены основной элементный состав и показатели экспортного потенциала аграрных предприятий. Учитывая то, что в Калужской области большая часть аграрных предприятий для реализации экспортной деятельности объединены в кластерно-сетевые структуры, нами была дополнена система показателей. В нее включены такие показатели:

- доля инноваций в технологических процессах предприятия;
- объемы инвестирования научно-исследовательской деятельности;
- объемы застрахованной продукции на экспорт;
- количество высококвалифицированных специалистов, способных работать на зарубежных рынках;
- объемы продукции, соответствующей стандартам зарубежного рынка;
- количество экспортной продукции, включенных в государственное гарантирование и страхование экспортных поставок;

Таблица 15 — Содержание элементной структуры экспортного потенциала аграрных предприятий

№ п/п	Элементы потенциала	Показатели
1	Производственный потенциал	Стоимость основных производственных фондов
		Фондоотдача
		Коэффициент обновления основных производственных фондов
		Доля импортного оборудования в структуре основных производственных фондов
		Доля уникального инновационного оборудования в структуре основных производственных фондов
2	Финансовый потенциал	Общая рентабельность
		Объем реализации
		Чистая прибыль
		Величина оборотных средств
		Коэффициент абсолютной ликвидности
		Коэффициент финансовой устойчивости
		Коэффициент финансовой активности
		Коэффициент платежеспособности
		Сумма государственных субсидий, полученных на развитие НИОКР и экспортного производства
		Сумма государственного гарантирования экспортных поставок продукции предприятия
		Сумма государственного кредитования экспортных поставок продукции предприятия
Сумма государственного страхования экспортных поставок продукции предприятия		
3	Трудовой (кадровый) потенциал	Численность персонала
		Производительность труда
		Доля управленческих служащих, занятых в ВЭД, в общей численности служащих
		Доля управленческих служащих, осуществляющих таможенное декларирование экспортируемой продукции, в общей численности служащих
4	Экспортные возможности	Объем продаж по экспорту
		Темпы роста экспорта
		Доля экспорта в реализации
		Прибыль от экспорта
		Рентабельность экспорта

Источник: разработано автором по литературным источникам [9, 28, 32, 41, 101]

- число замечаний и штрафных санкций при прохождении таможенных процедур;

- максимальные сроки таможенного оформления;
- масштабы интеграции с зарубежными партнерами при в производстве продукции на экспорт;

- количество заинтересованных зарубежных партнеров в развитии экспорта.

Сформированная нами система показателей для крупных интегрированных формирований обеспечила проведения полного и достаточно подробного расчета имеющегося экспортного потенциала у крупных калужских предприятий, а также определить перспективы его развития.

В основу эмпирических расчетов были положены показатели из бухгалтерских отчетов аграрных предприятий, информация региональных статистических органов и таможенных служб.

В частности, экспортный потенциал предприятий калужского агропромышленного комплекса исследовался по показателям представленным в таблице 16.

Таблица 16 — Показатели оценки уровня развития экспортного потенциала аграрных предприятий Калужской области

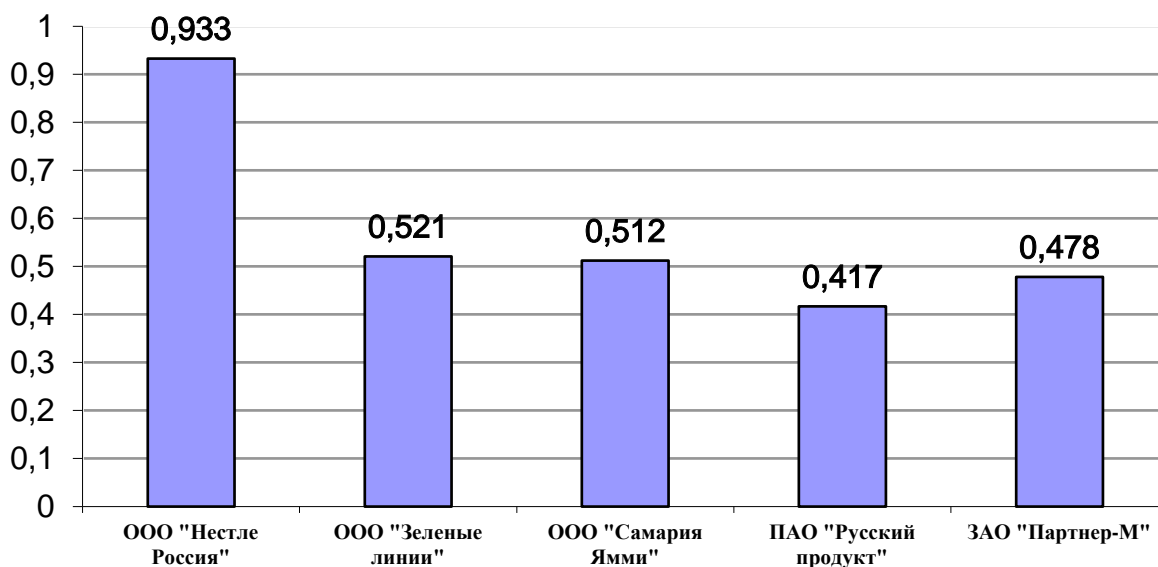
Показатель	ООО «Нестле Россия»	ООО «Зеленые линии»	ООО «Самари Ямми»	ПАО «Русский продукт»	ЗАО «Партнер -М»
Объем экспорта, тонн	662	420	7928	5	647
Стоимость экспортируемой продукции, млн. руб.	6489	1017	512	1100	1000
Количество стран-импортеров, ед.	2	4	2	90	47
Доля в экспорте стран дальнего зарубежья, %	100	26	0,0	0,0	0,0
Экспортная номенклатура, в соответствии с товарной позицией ТНВЭД, ед	2	2	2	1	1
Темпы роста экспорта, ед.	0,91	0,0	0,3	0,0	0,5
Доля экспортируемых видов в общем ассортименте производимой продукции, %	54	4,4	7,5	11	8,4

Источник: составлено автором с использованием информации с сайтов организаций АПК Калужской области <http://admoblkaluga.ru/sub/selhoz/folder5/>

Применение разработанной нами методики исследования экспортного потенциала с использованием математического моделирования обеспечил более точные результаты исследования уровня экспортного потенциала аграрных предприятий Калужской области.

Далее в расчетах нами был применен метод сравнительного анализа, включающий сравнение каждого показателя экспортного потенциала аграрного предприятия с показателями эталонного предприятия, в наличие которого имеются наилучшие показатели и результаты. [29, 30, 40, 110].

С применением разработанного метода сравнения показателей экспортеров с эталонными предприятиями и их лучшими показателями проведен анализ экспортного потенциала Калужской области. Результаты анализа показали наличие экспортного потенциала, его масштабы и резервы для его развития (рис. 12).



Источник: разработано автором с использованием информации Министерства сельского хозяйства Калужской области и бухгалтерской отчетности предприятий

Рисунок 12 — Уровень использования экспортного потенциала аграрных предприятий Калужской области

Схема показывает, что большое количество аграрных предприятий Калужской области полностью использовали свой экспортный потенциал, однако имеются и другие предприятия с наличием резервов для развития экспортного потенциала. Так, крупные предприятия ООО «Нестле Россия», ООО «Зеленые линии», ООО «Самарии Ямми» обладают существенным экспортным потенциалом благодаря объединению в кластеры аграрной науки, сельскохозяйственного производства и переработки, эффективного маркетинга, информационной базы и кадрового потенциала.

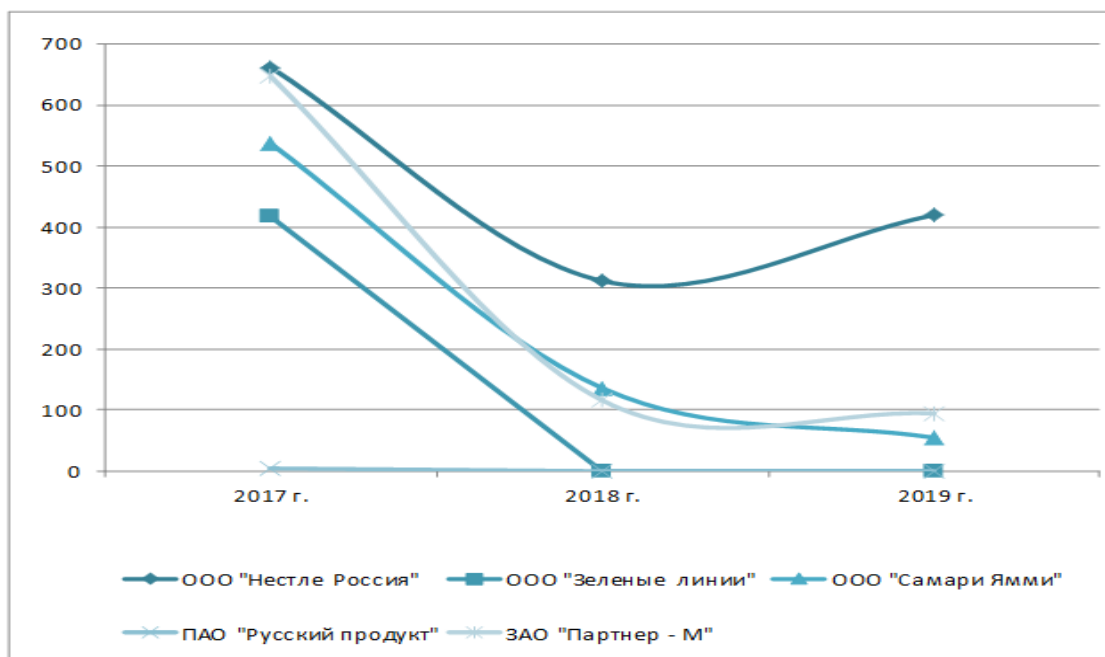
Кроме этого, дальнейший анализ показал и негативные тенденции в том числе:

- крайне низкая доля предприятий с высокотехнологичными перерабатывающими возможностями в структуре аграрного экспорта и продолжается ее сокращение;

- снижение экспортного потенциала средних и малых предприятий и растущая нестабильность поставок продукции на экспорт;

- сокращение экспорта предприятий, обладающих средним экспортным потенциалом предприятий (ПАО «Русский продукт» и ЗАО «Партнер-М»), не в полной мере использование резервов развития этого потенциала данными предприятиями;

- узкая географическая структура экспорта продукции аграрных предприятий (рис. 13).



Источник: разработано автором с использованием информации Министерства сельского хозяйства Калужской области и бухгалтерской отчетности предприятий

Рисунок 13 — Нестабильность поставок продукции на экспорт небольшими аграрными предприятиями

В основном экспортируемая продукция классифицируется в шести товарных группах Товарной номенклатуры ВЭД (табл. 17).

Таблица 17 — Товарно-географическая структура экспорта аграрных предприятий

Предприятие	Экспортируемая продукция (товарная позиция по ТН ВЭД)	Страна-импортер	Доля страны в экспорте предприятия, %
ООО «Нестле Россия»	2309 - корма и кормовые добавки	Страны ЕС	100
ООО Зеленые линии	2101 – пищевые добавки	Азербайджан	17
		Китай	27
		Сербия	30
		Страны ЕС	26
ООО «Самарии Ямми»	0206 – замороженные мясные субпродукты	Вьетнам	31
		Гонконг	69
ПАО «Русский продукт»	1104 – геркулес 1901 - кисель	Израиль	20
		Монголия	30
		Эстония	50
ЗАО «Партнер –М»	1208 – соевая мука	Страны ЕС	40
		Эстония	30
		Казахстан	30

Источник: разработано автором с использованием информации бухгалтерской отчетности предприятий [22, 29, 30, 37, 39, 121]

Очевидно, что здесь имеются резервы развития экспортного потенциала в части расширения ассортимента поставок продукции на зарубежный рынок.

В заключение следует сделать вывод, что реальная возможность развития экспортного потенциала аграрных предприятий, прежде всего, наблюдается в увеличении прямого экспорта продукции, экспорта специфичной (органической, халяльной) продукции и в формировании кластерно-сетевых объединений с включением в них высокотехнологичных перерабатывающих предприятий, малых и средних аграрных предприятий и сферы услуг.

2.3. Концептуальная синергическая модель организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий

Проблема организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий является естественным процессом реагирования на изменение внешней и внутренней среды и совершенствование инструментария управления экспортной деятельностью аграрных предприятий. Необходимость трансформации существующего организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий возникает тогда, когда его регулирующие возможности оказываются исчерпанными, а в то же время аграрная политика направлена на экспортоориентированное развитие предприятий. В этом случае обновленный организационно-экономический механизм создаст новые регулирующие возможности в системе управления экспортной деятельностью аграрных предприятий и при этом отвечать на усиливающиеся угрозы и риски внешней среды и обеспечивать непрерывное развитие экспортной деятельности данного предприятия [20, 32, 55, 146].

Системный подход в процессе формирования организационно-экономического механизма экспортной деятельности предприятий, основанный на работах отечественных и зарубежных исследователей [31, 33, 146], реально используется в деятельность российских предприятий-экспортеров.

Данный подход основан на том, что организационно-экономический механизм управления экспортной деятельностью является компонентой организационно-экономического механизма управления аграрного предприятия в целом и эффективен при хорошо налаженной деятельности всей управленческой системы.

Поэтому, в нашем понимании управление - это деятельность по организации и управлению целеустремленного поведения системы непосредственно через действия, произведенные субъектом управления на объект управления [31, 41].

Основные задачи управления [31, 41, 146] заключаются в:

- постановке целей;
- определении необходимого состояния или поведения всей системы;
- стабилизации системы;
- поддержании баланса системы в условиях различного воздействия;
- оптимизации качественных и количественных показателей системы.

В работах отечественных ученых отражено мнение, что система управления включает: управляющую подсистему и управляемую подсистему [31, 41, 55, 82, 146]. Управляющая подсистема - это субъект управления, а управляемая подсистема – это объект управления.

Для развития экспортной деятельности систему управления целесообразно дополнить подсистемой взаимосвязей с управляющей и управляемой подсистемами. Это связано с тем, что задача управления выполнима только тогда, когда взаимодействие всех подсистем управления связаны прямыми и обратными связями [31, 41, 146].

Прямая связь проходит через информационные потоки от субъекта управления к объекту управления. Обратная связь проходит от объекта управления к субъекту управления с информацией о состоянии объекта управления после воздействия на него [41, 146].

В этой ситуации система связи реализовывает функции по принятию управленческих решения, их обработке и взаимному обмену.

При этом функция по принятию управленческих решений определена как главная в системе управления, состоящей из управляющей подсистемы - системы взаимосвязи и управляемой подсистема [32, 41, 146].

Управленческие решения, передаваемые по системе взаимосвязи оказывают определенные действия на управляемую подсистему [41, 146]. Функциональная обработка информационного потока прослеживается при реализации мероприятий, реализуемых на предприятии в рамках мониторинга деятельности и определения слабых мест [146].

Коммуникация этих элементов позволяет получить консенсус по новым проблемам, возникающим в управлении, и принимать оптимальные решения. Информация, полученная от контролируемого объекта, преобразуется из информационного воздействия на контролируемый объект в результат, полученный по прямым каналам и каналам обратной связи. Существование такого рода отношений рассматривает систему управления с точки зрения влияния системы на целеполагание системы управления непосредственно по системе взаимосвязи.

Исследования системы управление через воздействие управляющей системы на управляемую систему посредством соответствующих каналов связи, необходимо исследовать организационно-экономический механизм развития экспортной деятельности аграрных предприятий как систему управления, основанной на взаимозависимой совокупности организационно-экономических механизмов взаимосвязанных между собой и формирующих зависимость результативности отдельных подсистем, при этом результаты одной подсистемы служат ресурсами для других [31, 41, 133, 146].

На основе этих понятий, возможно исследовать и сформулировать понятие «организационно-экономический механизм экспортной деятельности аграрных предприятий» в сравнении его с понятиями других исследователей [146].

Так в понятие организационно-экономический механизм в экономическом словаре отражено как последовательность в состоянии, процессах, выражающих действие, явление. В понятии других авторов «механизм» - это система действий, выражающая последовательность определенного направления деятельности [146, 149, 155]. Механизм - это комплекс экономических институтов и методов, способствующих функционированию отечественной экономики. В широком понимании механизм включает в себя некую последовательную совокупность организационных и экономических действий.

Ученые, исследующие эту проблему, разделяют организационно-экономический механизм на открытый и закрытый [27, 31, 41, 146].

В первом случае речь идет о открытом механизме, обеспечивающем сбалансированность экономического развития государства, регионов и предприятий.

Закрытый механизм это представляют собой воспроизводство экономических явлений в новых несвойственных им формах хозяйствования [138].

Ряд исследователей сформулировали понятие механизма как форму отношений и методов формирования среды для развития экономики и условий их реализации, основанных на информационной поддержке, финансовом, техническом и экономическом взаимодействии всех элементов системы с внешней средой [85, 91, 164]. Данные понятия «организационно-экономический механизм» также можно применить и к экспортной деятельности, однако у него имеются характерные особенности [41, 146].

Характерные особенности этого механизма проявляются в:

- особых принципах управления этим направлением деятельности;
- методах планирования и прогнозирования;
- стимулировании операций экспорта;
- специфической структуре по управлению экспортной деятельностью.

Системная основа функционирования механизма развитием экспортной деятельностью аграрных предприятий состоит в том, чтобы связать цели и задачи управление с методами, средствами и ресурсами общей системы управления аграрных предприятий. Эта связь обеспечивается путем установления и формирования общей системы управления аграрного предприятия и, как части этой системы – элементов управления развитием экспортной деятельности аграрного предприятия.

Взаимосвязь общей системы управления аграрного предприятия с элементами управления экспортной деятельностью представлена на рисунке 14.



Источник: разработано автором

Рисунок 14 —Схема взаимосвязи общей системы управления аграрного предприятия и элементов управления экспортной деятельностью

Эффективное функционирование системы управления экспортной деятельностью возможно при создании общего механизма взаимодействия, способного преобразовать требования действующих законов, внутренних и внешних рынка в практику управления развитием аграрными предприятиями и экспортной деятельностью. Формирование такого организационно-экономического механизма обеспечит для предприятий аграрной отрасли максимальную гибкость в экспортной деятельности при всех изменениях, происходящих на зарубежных рынках и увеличение экспортного потенциал для эффективного развития этого направления деятельности [31, 146].

Что же рассматривается под термином «эффективное развитие»? По мнению многих ученых в основе этого понятия лежит идея максимизации

чистого дохода. Согласно предложенному понятию, «эффективное развитие» основывается на оптимальном функционировании деятельности.

Традиционно, многие исследователи термины «развитие» и «рост» отождествляют. Однако, зарубежные авторы, например, Я. Тинберген говорил, что эти понятия возможно совместить, но невозможно отождествлять, Й. Шумпетер подчеркнул, что термин «развитие» показывает разные изменения кругооборота в хозяйствах, Г. Мюрдаль заметил, что «развитие» есть движение системы вперед [30, 41, 82, 108, 146].

В отечественной экономике, в последние годы, в период реформ понятия «рост» и «развитие» существенных различий не имеют, так как развитие экономики без роста показателей не может быть развитием. Однако экономический рост, являясь элементом развития, может нести как положительную, так и отрицательную динамику. В этой связи, исследование противоречий в конфронтации двух дефиниций весьма актуальны.

Подобное разрешение реализуемо только в том случае, если преодолевается дисфункциональное состояние и формируется эффективное управление развитием экспортной деятельности и обеспечивается адаптация аграрного предприятия с учетом общеотраслевого и векторов развития внешней среды [31, 146].

Таким образом, в развитии деятельности по экспорту аграрной продукции первостепенное значение имеет адаптация и взаимодействие экспортеров с внешними условиями [41].

Горизонтальные и вертикальные взаимодействия субъектов экономики отражены в теории институциональных ловушек П. Дэвида и далее развита в исследованиях других ученых. Суть ловушек заключается в несогласованности интересов партнеров и зависят от непредсказуемого будущего и отсутствия связей между партнерами, что формирует основу институциональных ловушек и согласно высказываниям многих исследователей они являются фактором макроэкономических изменений [31, 41, 55, 109, 137, 146].

Производственные структуры управления современными аграрными предприятиями являются сложными системами, что необходимо учитывать при создании механизма управления взаимодействием между различными структурами предприятий (включая подразделения, занимающиеся развитием экспортной деятельности).

Разнообразие условий функционирования аграрных предприятий, определили многовариантность механизмов управления развития ими и необходимость разработки соответствующих моделей [20, 31, 82, 112, 146].

Эффективность или неэффективность этих многовариантных механизмов и моделей управления определяются в течение определенного периода времени. Исследования отечественных и зарубежных ученых, которые отражают многовариантные механизмы взаимодействия и модели управления для экспортной деятельности недостаточно полно исследованы, что доказывает важность исследования их именно для экспортной деятельности аграрных предприятий [21, 31, 85, 91, 146].

Важной характеристикой организационно-экономического механизма управления развитием экспортной деятельности аграрных предприятий является его открытость к внутренним и внешним факторам, что позволяет определить главную цель для всего механизма с учетом интересов всех субъектов данного механизма и только в этих условиях достигим эффект управления развитием экспортной деятельности аграрных предприятий [21, 31, 85, 91, 146].

Понятие «управление развитием» в нашем понимании это управление, обеспечивающее развитие всех этапов экспортной деятельности с минимальными ресурсами и затратами, при достижении максимальной эффективности.

Учитывая то, что система управления подразделяется на управляющую и управляемую системы, их *обеспечивает максимальный синергетический эффект* объекта управления [21, 31, 146, 147]. Этого можно достичь только тогда, когда логически определяются приоритеты в управляемой системе через определения

внутренних взаимозависимостей и взаимовлияний поставленной цели и задач в процессе управления развитием (рис. 15).



Источник: разработано автором с использованием [21, 146, 147]

Рисунок 15 — Построение модели эффективного управления развитием экспортной деятельностью аграрного предприятия

Для формирования эффективного управления аграрным предприятием целесообразно провести оценку функционирования организационно-экономического механизма экспортной деятельности.

Если рассматривать подразделение экспортной деятельности как независимую единицу, то ее эффективность будет рассматриваться на основе способности этого подразделения самостоятельно выполнять поставленные непосредственно перед этим подразделением цели и задачи.

В экономической теории определены основные критерии эффективности, связанные с экономичностью систем, производительностью труда, прибыльностью производства и нововведениями в технологиях [41, 80,

146, 150]. Как доказала практика эти критерии приобретают свою актуальность при развитии экспортной деятельности аграрных предприятий. Связано это с тем, что при развитии экспортной деятельности наблюдается усиление интеграционных процессов и усложнение хозяйственных связей. Это вынуждает аграрные предприятия повышать эффективность экспортной деятельности. Действенным механизмом повышения эффективности экспортной деятельности является эффективная система управления, основанная на тесных связях подразделений аграрного предприятия. Каждое подразделение аграрного предприятия – объект управления, который выполняет свойственные только ему действия по сбору, обработке информации для выполнения своих задач, и тем самым участвует в управлении не только своего подразделения, но и в целом аграрного предприятия. Это требует того, чтобы в быстро меняющейся среде подразделения аграрного предприятия, включая экспортную деятельность, были высокоэффективными, что создаст предпосылки для дальнейшего их развития. Связано это с тем, что подразделения экспортной деятельности аграрного предприятия целенаправленно будут выполнять комплекс управленческих решений, необходимых для быстрой окупаемости затрат при решении задач зарубежного рынка.

При анализе эффективности экспортной деятельности необходимо выполнить задачи по взаимодействию управляемой и управляющей системах аграрного предприятия (рис. 16).

Характеристики организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрного предприятия определяются, анализируя критериальную необходимость взаимосвязей механизма и внешней среды для выстраивания цепного функционирования всей системы и сохранения ее целостности. [21, 31, 91, 146, 153]. Для экспортной деятельности такими критериями могут быть сроки поставки продукции на зарубежный рынок, прохождение таможенных процедур, выполнение дополнительных услуг и проч. Эти критерии не постоянные и могут варьировать при выполнении функций экспортной

деятельности и внедряются материальные и информационные потоки организуемая движение от управляющей к управляемой системам и объекту управления.



Источник: сформирована автором по информации [21, 41, 146]

Рисунок 16 — Схема взаимодействия управляемой и управляющей систем аграрного предприятия при анализе эффективности экспортной деятельности

Исследование критериев организационно-экономического механизма будут способствовать моделированию их с учетом иерархической зависимости. [21, 31, 146, 154]. Так, эффективная система управления подразделением экспортной деятельности является частью системы управления предприятием, получает данные с использованием информатизации по контрактам и стратегическим планам по экспорту продукции. После этого управляющая система оценивает возможность реализации стратегических планов по экспортной деятельности, а также разрабатывает предложения по оптимальным срокам производства конкурентной продукции на основе сформированных условий, объема отгрузки и крайнего срока выполнения контракта на поставку. После этого скорректированную информацию отправляют в управляемую подсистему - в

подразделение экспортной деятельности. Этот процесс должен быть основан на компромиссном решении, принципе непрерывности и учитывать отсутствие дублирования соответствующих операций, поэтому его следует выполнить как можно скорее. [31, 146]. Сформировав цели и определив возможности развития экспортной деятельности предприятий, следует разработать инструменты и методы отношений подразделений экспортной деятельности и предприятия с учетом всех проблем, возникающих между системами управления и структурными подразделениями. Так, например, количество продукции, запланированной для экспорта, должно равняться произведенной продукции на имеющихся мощностях предприятия. Это достигается при взаимодействии управляющей и управляемой системами посредством передачи информации и ее корректировки для достижения компромиссного решения. Затем необходимо проанализировать компоненты всей системы и провести коррекционные мероприятия в подразделениях.

Таким образом можно сделать вывод что, формирование и эффективное функционирование организационно-экономического механизма экспортной деятельности в системе аграрного предприятия основывается на эффективном взаимодействии управляемых структурных подразделений и в том числе: экспортной деятельности с управляющей структурой аграрного предприятия. На успех взаимодействия и управление развитием экспортной деятельности влияет большое количество факторов и критериев и прежде всего, цели развития, наличие достаточного экспортного потенциала, благоприятной внешней среды и др. Определение их необходимого количества проводят с помощью компонентного анализа всех элементов не только организационно-экономического механизма экспортной деятельности, но и в целом аграрного предприятия. Кроме этого, необходимо сформировать инструментарий и методологию их реализации, выстроить взаимосвязи систем управления и, если это необходимо, выполнить корректирующие мероприятия.

3. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1. Совершенствование государственной поддержки основных элементов организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий

Особое место в организационных и экономических мерах экспортной деятельности аграрных предприятий занимают мероприятия господдержки. В последние годы внешнеполитическая ситуация вокруг России предопределила необходимость разработки и принятия новых мер государственной поддержки развития экспорта продукции АПК [8, 15, 35, 41, 90, 128, 165].

Так в Государственной программе на мероприятия по развитию экспорта ежегодно предусматривались бюджетные ассигнования в размере около 250 млрд руб., при этом кассовое исполнение мероприятий составило всего 94 %. На выполнение приоритетного проекта «Экспорт продукции АПК» выделено 746 млн руб., планируемый объем аграрного экспорта к 2024 году должен достигнуть 45,0 миллиардов долларов США, это больше чем в 2016 году в 2,5 раза. Господдержка в 2020 г. позволила по сравнению с 2019 годом увеличить экспорт мяса птицы почти на 42 %, свинины – более чем на 45 %, рыбы мороженой – на 10 %, пшеницы – на 31 %, ячменя – в 1,6 раза и др. В структуре товаров на экспорт доля продовольствия и сырья составила 6,8% [31, 32, 40, 76, 108].

На региональном уровне государственная поддержка аграрного экспорта повторяет государственный статус с учетом специфики сельскохозяйственного производства региона. В регионах выдают субсидии на производство продукции растениеводства и животноводства, а также выделяются субсидии на оплату процентных ставок по кредитам и лизингу, по страхованию урожая. Центры поддержки экспорта созданы во многих регионах России, в которых оказывается информационная, аналитическая, консультационная и организационная помощь

аграрным предприятиям, содействует в формировании совместных предприятий с зарубежными партнерами.

В тоже время ведущие ученые отрасли отметили, что, несмотря на имеющуюся институциональную, финансовую и нефинансовую поддержку аграрного экспорта, существенного роста экспорта не наблюдается, это свидетельствует о неэффективности организационно-экономических механизмов поддержки экспорта на различных уровнях управления и необходимости совершенствования механизмов господдержки развития экспортной деятельности предприятий агропромышленного комплекса.

Согласно исследованиям, в результате несовершенного механизма господдержки экспорта 74% аграрных предприятий не используют имеющиеся меры поддержки, 7,5% использовали господдержку для участия выставочной и ярмарочной деятельности [45, 81]. В качестве приоритетной меры развития экспорта многие респонденты отмечали инструменты поддержки развития инновационного производства конкурентной продукции и необходимости повышения кредитных ресурсов и субсидий.

По данным банков и организаций, кредитующих АПК совокупный объем выданных кредитных ресурсов аграрным предприятиям за десять месяцев 2019 г. составил 1569,3 млрд руб. – всего 5,8% затрат на производство и реализацию аграрной продукции. Максимальный объем кредитных ресурсов выдано аграрным предприятиям на технологическое развитие свиноводства – 23,1%, птицеводства – 18,4%, техническую и технологическую модернизацию – 17,3%. Прибыль предприятий аграрной отрасли, которые воспользовались господдержкой составила около 14,3%, а кредитами воспользовались всего девять тысяч экспортеров [40, 41].

Как правило, на практике большая часть господдержки оседает в крупных предприятиях-экспортерах. Малые и средние предприятия, продукция которых часто более востребована на зарубежном рынке, практически не получают государственную помощь.

Малые и средние предприятия, как доказывает практика, производят более 40% от всего объема органической и халяльной продукции. [29, 42 40]. При этом, они получают всего 10-13% всей государственной поддержки, которая направляется на развитие производства конкурентоспособной продукции и экспортной деятельности. Этот большой дисбаланс исказил конкурентную среду, вызывает мнение о несправедливости всей господдержки и является важной причиной неполного использования внутреннего и внешнего экспортного потенциала предприятий аграрной отрасли.

Крупные ученые отрасли указали на необходимость переосмысления роли и совершенствования методов и инструментов государственной помощи экспортной деятельности аграрных предприятий. Кроме этого, государственная поддержка производства конкурентной и востребованной на зарубежных рынках продукции должна быть значительно увеличена и быть больше, чем в развитых странах [25, 31]. По сравнению с производителями развитых стран особенности ведения отечественного сельского хозяйства снижают конкурентоспособность продукции аграрных предприятий и ставят их в невыгодные условия на зарубежных рынках. Одной из причин, препятствующих совершенствованию государственной поддержки аграрного экспорта, является отсутствие четкой смысловой концепции «государственная поддержка». Термины «система государственного управления», «финансовая помощь», «управление экономикой бюджета», «структура поддержки бюджета», «государственная помощь сельскому хозяйству» и другие часто используются в качестве синонимов этой концепции. Эти определения не раскрывают также комплексность и системность господдержки, в которую должны входить прежде всего поддержка инновационного производства конкурентной продукции, а затем внешнеторговых операций. В связи с этим необходимо определить значение этого понятия в официальных источниках. В Федеральном законе «О развитии сельского хозяйства» № 264-ФЗ [41, 80, 142] сформулирована господдержка как составляющая политики государства с направленностью на комплексное развитие аграрной отрасли.

В договоре Евразийского экономического союза господдержка АПК определена как финансовая прямая или косвенная поддержка государства через госорганы и органы местной власти сельхозтоваропроизводителей [25, 31, 134].

Согласно результатам исследования ученых аграрной отрасли, господдержка включает комплекс из механизмов, обеспечивающих льготное инвестирование предприятий отрасли с неблагоприятным бюджетом [31, 68, 94, 104].

Некоторые зарубежные исследователи определили господдержку как экономическую необходимость, применяемую в зарубежных странах, где используются большие средства для сбережения продовольственного потенциала и сдерживания миграционных потоков из сельской местности в города [90, 96].

В других терминах [15, 128] более детально рассматривают понятие «государственная поддержка», но в них не уточнены важные нюансы, возникающей при использовании господдержки в аграрных предприятиях.

В нашем понимании и применительно для экспортной деятельности государственная поддержка - это многогранный и многоплановый процесс оказания помощи государством, его суть зависит от типологии экономических систем, в которых ведет свою деятельность аграрное предприятие. Она включает совокупность форм, инструментов и методов, которые направлены на инновации и развитие производства конкурентной продукции, формирование внешнеэкономической среды с применением программного подхода и с учетом имеющегося экспортного потенциала для реализации цели экспортной деятельности [31, 32, 40].

Согласно этому заявлению главной целью господдержки экспортной деятельности является обеспечение условий для организации и развития экспортной деятельности аграрных предприятий, основанных на инновационном развитии производства конкурентоспособной продукции и формирование внешнеторговых условий, учитывающих требования рынков зарубежных стран.

Для экспортной деятельности уточнены основные *принципы поддержки* государством экспортной деятельности аграрных предприятий с учетом конкретных обстоятельств:

- *принцип протекционизма, который* предполагает защиту производителей аграрной продукции от конкурентов из зарубежных стран.

- *принцип гарантированности.* В условиях санкций и антисанкций этот принцип имеет еще большее значение для развития экспортной деятельности гарантированность. Государство гарантирует оказание государственной помощи при внедрении инновационных технологий в производство конкурентной продукции и совершенствование внешнеторговой сферы, инвестиционной деятельности, что послужит огромным стимулом для развития экспортной деятельности аграрного предприятия. Гарантированность также распространяется на поддержку паритета цены на экспортную продукцию.

- *принцип программно-целевого планирования* позволит спланировать потребности для развития экспортной деятельности и объемы финансирования для этого, что обеспечит аграрным предприятиям снижение рисков, связанных с рыночной конъюнктурой на зарубежных рынках;

- *рыночно-индикативный принцип основывается на невмешательстве* государства в производственно-хозяйственную деятельность аграрного предприятия;

- *принцип учета территориально-экономических особенностей региона при финансировании программ и проектов по развитию аграрного экспорта* [31, 41].

Государство на различных уровнях управления:

- определяет приоритетные направления развития аграрного экспорта, осуществляет поддержку через бюджетное финансирование;

- поддерживает меры по развитию инновационного производства конкурентной продукции;

- определяет закупочные цены в соответствии с инфляцией, курирует аграрные предприятия на зарубежном рынке [31].

Согласно экономической теории меры государственной поддержки включают в себя разнообразные *методы*, которые можно классифицировать по форме и способам влияния [8, 15, 90]. По способам *влияния* они подразделяются на административные, экономические и правовые.

Административные методы основаны на влиянии на экспортную деятельность аграрных предприятий через нормирование.

К *экономическим методам* относятся методы, регламентирующие поведение аграрных предприятий при формировании экономической среды, заставляющих их действовать в необходимом для государства направлении. Эти методы включают в себя инструменты бюджетирования, фискальные, инвестиционные, валютные, инновационные, амортизационные и др.

К *правовым методам* помощи относятся нормативно-правовая система, регулирующая экспортную деятельность.

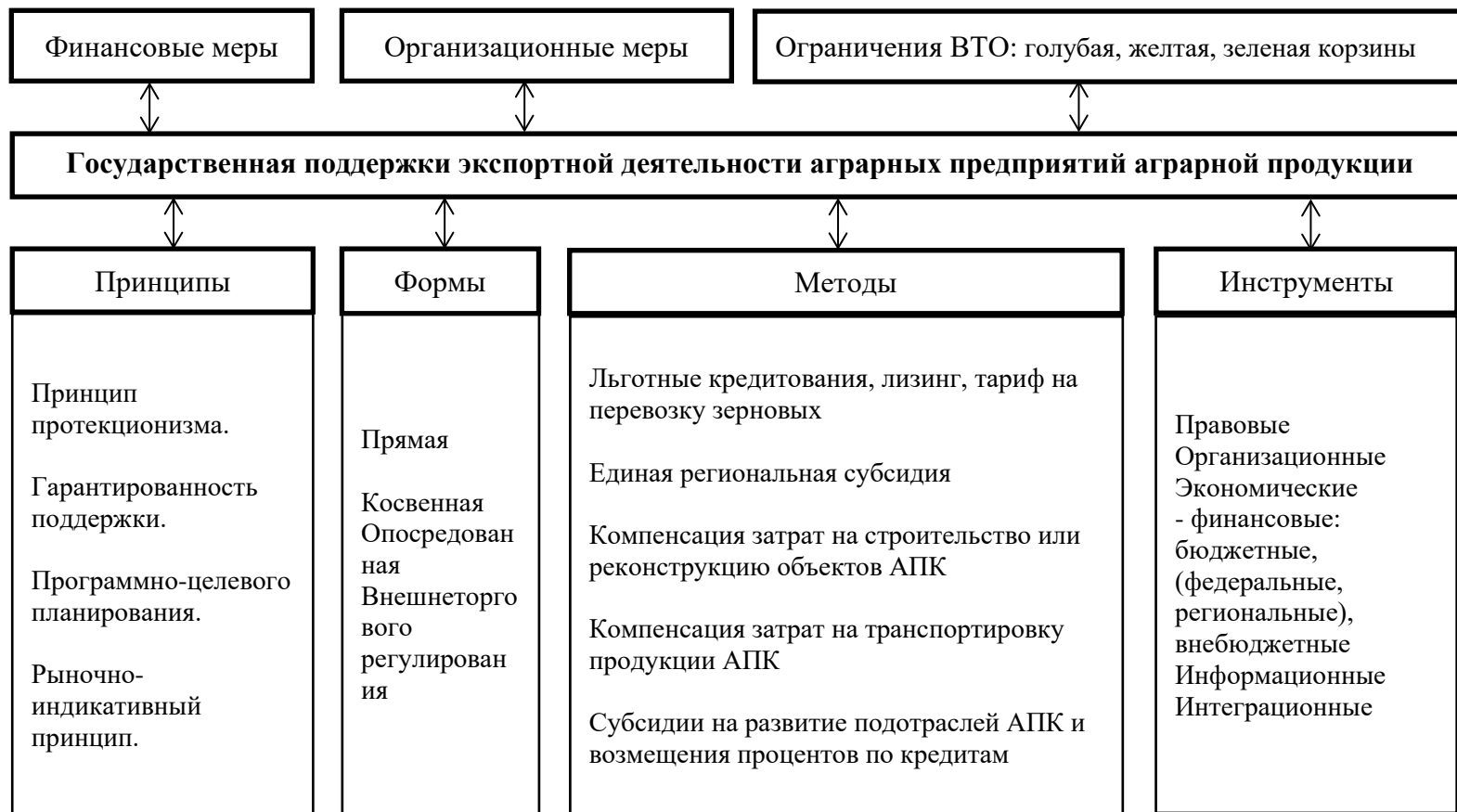
По *форме влияния* методы поддержки государства делятся на прямое, косвенное, опосредованное участие в развитии экспортной деятельности аграрных предприятий.

Прямая государственная поддержка включает в себя инструменты поддержки: поддержку доходов сельхозпроизводителей, которые, по сути, являются прямыми компенсационными платежами, например субсидии для выплаты части процентной ставки по инвестиционным кредитам, полученным до 1 января 2017 г.; компенсация прямых затрат на строительство и реконструкцию сельскохозяйственных объектов; компенсация части стоимости транспортировки продукции, включая железные дороги, транспорт; субсидии, которые обеспечивают непоследовательную поддержку в области растениеводства и повышение производительности молочных ферм и производителей оборудования, а также вклад государства за ущерб, причиненный стихийными бедствиями [31, 41].

Косвенная поддержка предусматривает страхование урожая, который планируют получить сельхозпроизводители. Методы данного вида имеют свои специфические механизмы, в том числе формирующие предпосылки для

принятия решений самим аграрным предприятием в их деятельности. Косвенная поддержка выражается в формировании благоприятных организационных и экономических условий для работы аграрных предприятий на зарубежном рынке, она не имеет прямого отношения к производству продукции, но оказывает влияние на его развитие. Это комплекс, состоящий из правовых, административных, экономических, организационных и других инструментов, влияющих через государственные структуры на взаимоотношения экспортеров для достижения своих интересов, а также целей и задач государства [31, 108].

Результаты исследований позволили систематизировать и уточнить современные методы и способы господдержки экспортной деятельности аграрных предприятий Калужской области с использованием признаков: характеристики финансирования, способы влияния на экономику, целевые признаки и требования ВТО и рынков за рубежом, уровень поддержки экспортной деятельности (рис. 18).



.....Источником: разработано автором с использованием [77]

Рисунок 17 — Схема элементов организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий

Исследования показывают, что в Калужской области в последние годы, эффективность производства конкурирующих товаров и их экспорт существенно не повысился. За 2020 год сумма государственной поддержки как из федерального (1189,5 млн руб.), так и регионального (2493,5 млн руб.) бюджета более чем в два раза превысила уровень пятилетней давности.

Таблица 18 — Динамика государственной поддержки аграрного экспорта в Калужской области, млн. руб.

Показатели	2014	2015	2016	2017	2020
Гос. поддержка, всего млн. руб.	1647,0	1615,0	2958,0	3721,0	3683,0
в том числе из					
федерального бюджета	736,0	414,4	889,6	843,0	1189,5
регионального бюджета	911,0	1200,6	2068,4	2878,0	2493,5
Экспорт, млн. долларов США	17,9	17,6	32,3	40,6	40,2

Источник: составлено автором

С переходом от Государственной программы развития сельского хозяйства к проектному финансированию, государственная поддержка, полученная из федерального бюджета, была на 23% меньше, чем поддержка из областного бюджета, при этом в следующий год объем федеральной поддержки увеличился на 61,5%, регион выделил субсидий в 3 раза больше. Помощь из региональной программы «Развитие сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия в Калужской области» оказана на решение пяти проблем (табл. 19).

Как доказывает практика, наибольшая доля - 29,3% господдержки приходится на компенсацию прямых затрат, понесенных при создании и модернизации сельскохозяйственных объектов, а также на приобретение машин и оборудования. С этой целью в 2020 г. было выделено 912017 тыс. рублей, и значительные кредитные средства (23,6%) были предоставлены в рамках «единой субсидии» для содействия достижению целей развития подсекторов аграрной отрасли, на что выделено более 20 % от всех субсидий.

Таблица 19 — Направления государственной поддержки АПК Калужской области в рамках Госпрограммы развития сельского хозяйства, тыс. руб.

Направления государственной поддержки	Удельный вес в общей сумме, %
Оказание несвязанной поддержки в растениеводстве	17,1
Повышение продуктивности в молочном скотоводстве	9,9
Содействие достижению целевых показателей региональных программ АПК (единая субсидия)	20,1
Поддержка инвестиционного кредитования в АПК	23,6
Компенсация прямых понесенных затрат на создание и модернизацию объектов АПК и приобретение техники и оборудования	29,3

Источник: составлено автором на основании информации сайта АПК Калужской области <https://admoblkaluga.ru/sub/selhoz/folder5/>

Государственная поддержка развития экспортной деятельности предприятий АПК региона включает в себя следующие меры нефинансовой помощи: поддержка участия предприятий в выставочно-ярмарочных мероприятиях и деловых встреч аграрных предприятий на зарубежных рынках, информационно-консультационная помощь, содействие в поиске источников финансирования (экспортное кредитование, предэкспортное кредитование, экспортное страхование и др.) [31]. Одним из способов поддержки развития аграрного экспорта в Калужской области стало формирование кластерно-сетевых объединений, стратегическими целями которых являются привлечение инвестиций, в том числе и на развитие аграрного экспорта [29, 31]. Чтобы определить степень влияния господдержки на экспортную деятельность аграрного предприятия региона, был проведен корреляционно-регрессионный анализ.

Механизм формирования господдержки экспортной деятельности предприятий аграрной отрасли предусматривает выбор ее элементного

состава, который зависит от внешних и внутренних факторов и способствует решению задач.

Необходимость поддержки экспортной деятельности государством объясняется спецификой инновационного производства конкурентоспособной продукции и необходимостью стимулирования развития этого направления деятельности аграрных предприятий [31].

Воздействие господдержки на результаты экспортной деятельности проанализированы нами на более ста аграрных предприятий Калужской области, в том числе: крупные-экспортеры - производители продукции на экспорт, перерабатывающие сельскохозяйственную продукцию предприятия и аграрные предприятия, потенциальные экспортеры (прил. 9)

В качестве информационной основы исследований использовались бухгалтерские и статистические отчеты аграрных предприятий Калужской области за последние пять лет методом корреляционно-регрессионного анализа [31, 100, 106]

Корреляционный многофакторный анализ проведен нами в несколько этапов. Первый этап корреляционного анализа посвящен определению факторов, оказывающих наиболее значимое влияние на исследуемый показатель, и выбираются наиболее значимые показатели. Далее были проведены сбор и оценка исходной информации. Третий этап посвящен исследованиям характера и определению взаимосвязей между факторами моделирования и эффективными показателями, точно отражающие особенности анализируемой зависимости. На следующем этапе проводятся расчеты основных показателей этого исследования. На заключительном этапе корреляционно-регрессионного анализа оценивается результативность и практическое применение результатов.

Определение факторов в корреляционно-регрессионном анализе – важный момент в исследовании экономики. При выборе фактором мы придерживались основным правилам:

- при выборе факторов брались во внимание связи между показателями, раскрывающими суть исследуемых явлений;

- при формировании многофакторной модели выбирались основные факторы, оказывающие существенное воздействие на результативность показателя;

- выбранные факторы были количественно измеримы, то есть имели единицу измерения.

Таким образом, воздействие господдержки на производство экспортной продукции (Y) нами исследуется по нескольким показателям: X_1 – площадь угодий, га; X_2 – поголовье животных, штук; X_3 и X_4 – среднегодовые стоимости основных и оборотных фондов, тыс. руб. и X_5 – господдержка из всех бюджетов, тыс. руб. Линейное уравнение, построенное нами, выражает зависимость затрат на производство экспортной продукции (Y) от выше названных факторов. [31, 32, 40, 108]. Результаты расчетов приведены в таблице 20.

Таблица 20 — Корреляционно-регрессионный анализ взаимного влияния государственной поддержки и экспортной деятельностью аграрных предприятий в Калужской области

Показатели	Значение
Коэффициент корреляции (R)	0,982
Коэффициент множественной детерминации (R_2)	0,907
Нормированный (R_2)	0,899
Стандартная ошибка	16305
Наблюдения	117

Источник: составлено автором по информации [90, 108].

В результате проведенных расчетов определено, что при повышении стоимости основных и оборотных фондов на 1 тыс. руб. цена экспортной продукции увеличивается на 177 руб. и 41 руб. Однако, с использованием

господдержки различных уровней на 1000 рублей, объем валовой продукции аграрных предприятий увеличился на 8 787 рублей.

Видно, что сумма государственной поддержки оказывает значительное влияние на валовой объем продукции и менее значительное влияние оказывает на объем продукции, экспортируемой на зарубежный рынок, что связано с объемом продукции, произведенной с применением инноваций, это не предусмотрено государственной поддержкой.

В этом случае необходимо использовать межпрограммный подход для увеличения эффективности государственной поддержки и развития экспортной деятельности и совершенствование *методики государственной поддержки экспортной деятельности предприятий с применением межпрограммного подхода.*

Как уже говорилось ранее, для развития экспортной деятельности предприятий компонуют систему целей (главная цель, подцели 1 и 2 порядка) и формируют ресурсы для их реализации. Основная цель экспортной деятельности региона выражается в увеличении экспорта продукции АПК до 2025 г. в 2 раза. Чтобы реализовать эти цели следует достигнуть положительных результатов в подцели первого порядка, в том числе по внедрению инноваций в производство и актуализировать внешнюю торговлю, а далее реализовать подцели второго порядка, в том числе по развитию кадров и информационное обеспечение [31, 41, 68, 93, 144].

В регионе предусматривается помощь государства в развитии экспорта продукции АПК в рамках областной программы по развитию агропромышленного комплекса в Калужской области. Развитие инноваций и внедрение их в производство конкурентоспособных аграрных продуктов на экспорт программой не учитывается. Предприятия аграрной отрасли выполняют стратегические функции по обеспечению продуктами питания жителей региона и экспорто-ориентированному развитию Калужской области [29, 30, 93]. В связи с этим целесообразно подключить аграрных-экспортеров в список участников, на которые распространяются программные меры

господдержки региона. Так, в программе «Развитие предпринимательства и инноваций в Калужской области» предприятия аграрной отрасли не участвуют, однако аграрные предприятия также разрабатывают и внедряют в свое производство инновации. Поэтому, считаем целесообразным включить в список участников этой программы аграрные предприятия.

В развитии экспортной деятельности аграрных предприятий важнейшую роль играет инфраструктура и логистика. В этой связи необходимо для развития экспортной инфраструктуры использовать финансирование госпрограммы «Экономическое развитие Калужской области».

При подготовке специалистов для экспортной деятельности следует основываться на финансировании госпрограммы «Развитие профессионального образования и науки в Калужской области», при развитии информационного обеспечения экспортной деятельности - программы «Информационная и внутренняя политика Калужской области» [31, 32].

Таким образом, в государственную региональную поддержку экспортной деятельности аграрных предприятий целесообразно включать финансовые ресурсы госпрограмм министерств и ведомств, которые заинтересованы в развитии аграрного экспорта в виде межпрограммной региональной поддержки (субсидий), что уже давно используется промышленностью региона.

Чтобы решить проблему применения этой поддержки для предприятий аграрной отрасли автором предлагается методика расчета межпрограммной поддержки для аграрных предприятий Калужской области, производящих продукцию на экспорт. Рассчитать сумму межпрограммной поддержки целесообразно суммируя поддержку (субсидии) из программы «Развитие предпринимательства и инноваций в Калужской области» на разработку и внедрение инноваций в производство продукции на экспорт; из финансирования программы по экономическому развитию Калужской области на строительство и модернизацию объектов инфраструктуры, в том числе транспортную и логистическую; из программы по развитию

образования в регионе, с целью повышения квалификации кадров; из программы «Информационная и внутренняя политика Калужской области» для развития информационного и консультационного обслуживания экспортеров, а также из других программ и проектов Калужской области [17, 22, 23].

Межпрограммная поддержка рассчитывается для каждого аграрного предприятия отдельно в зависимости от целей, проблем и условий развития, а также финансового состояния. Эта поддержка предоставляется аграрным предприятиям при наличии разработанной программы развития экспортной деятельности, в которой отражены механизмы инновационного развития производства конкурентной продукции, строительство инфраструктуры, подготовка кадров и информатизация экспортной деятельности с учетом экспортных операций на зарубежных рынках. В программе должен быть также определен объем поддержки, который в условиях финансовых ограничений обеспечит максимальную эффективность экспортной деятельности аграрных предприятий.

Автором предложен метод расчета объема комплексной межпрограммной поддержки с применением линейного программирования и симплекс-метода. Для этого использовалась бухгалтерская и статистическая информация предприятий аграрной отрасли региона за десятилетний период (табл. 21).

Простое производство конкурентоспособной на зарубежном рынке аграрной продукции. Окупаемость затрат на производство конкурентоспособной аграрной продукции на экспорт равна 100 %, рентабельность – 10 %, и чтобы обеспечить простой тип производства конкурентоспособной продукции всех аграрных предприятий региона минимальная господдержка должна составлять двести миллионов рублей [33].

Таблица 21 — Данные, для расчета комплексной межпрограммной поддержки с использованием линейного программирования

Год	Сумма господдержки из федерального бюджета, млн руб.	Сумма господдержки из регионального, млн руб.	Окупаемость затрат с учетом господдержки, %	Рентабельность производства с учетом господдержки, %	Сумма господдержки, млн руб.
2018	1691,9	1473,6	99,6	31,7	3165,5
2019	2926,9	1030,4	102,1	32,4	3957,3
2020	2600,0	2273,0	102,5	34,2	4873,0

Источник: составлено автором на основании данных отчетности аграрных предприятий Калужской области [29, 31].

Расширенное производство конкурентоспособной на зарубежном рынке аграрной продукции. Окупаемость затрат на производство конкурентоспособной аграрной продукции на экспорт равна 110%, рентабельность – 40%. и чтобы обеспечить расширенное производство конкурентоспособной на зарубежном рынке аграрной продукции всех аграрных предприятий региона минимальная господдержка должна составлять триста тридцать пять миллионов рублей [33].

Расширенное производство конкурентной продукции на инновационной основе с использованием комплексной межпрограммной поддержки. Окупаемость затрат на производство конкурентоспособной аграрной продукции на экспорт равна 130%, рентабельность – 60%, и чтобы обеспечить расширенное производство конкурентной продукции на инновационной основе с использованием комплексной межпрограммной поддержки на зарубежном рынке аграрной продукции всех аграрных предприятий региона минимальная господдержка должна составлять шестьсот двадцать один миллион рублей, в том числе комплексной межпрограммной поддержке – двести восемьдесят шесть миллионов рублей [33].

Таким образом можно сделать вывод что, комплексная межпрограммная поддержка - это существенная добавка к господдержке, которая обеспечит расширенное производство конкурентной продукции на инновационной основе, при которой последует развитие экспортной деятельности предприятий АПК Калужской области и будут достигнуты показатели по удвоению экспорта.

3.2. Использование информационных технологий организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий

Произошедший за последнее десятилетие огромный скачок в информатизации экономики получил название четвертой промышленной революции, кардинально изменившей конкурентную среду предприятий, использующих информационные технологии, что в настоящее время актуально для развития экспортной деятельности аграрных предприятий. Это связано с природой телекоммуникационных данных, передаваемых (несмотря на различия языкового контента) в зарубежные страны. Так же, методики сбора, хранения, технологии обработки и передачи информации являются универсальными для всех пользователей, что обеспечивает экспортеров любых стран успешно взаимодействовать и конкурировать на зарубежном рынке [2, 19, 24, 59]. Во всем мире происходит ускорение процесса информатизации экспортной деятельности на уровне предприятий. Лидерами данного вида деятельности являются почти все страны ОЭСР. Они имеют высокие значения индекса готовности к сетевому обществу (NRI), международных индексов информатизации экономики общества с учетом информатизации предприятий (I-DESI) и (e-intensity) и др. [29, 77, 125]. В ЕС создание единого информационного рынка является одним из приоритетов, в котором 28 национальных рынков объединены в единое информационное пространство. По оценкам Шумпетер Й., информатизация способствует глобальной конкурентоспособности экономики и развитию экспорта [148].

Например, в Китае использование информационных технологий привело к повышению эффективности экспортной деятельности во многих отраслях на 10 – 45%. В России к 2025 г. потенциальные возможности информатизации экспортной деятельности аграрных предприятий в соответствии с прогнозом составят 30 - 34% общего роста поступлений от экспорта. Указ «О национальных и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года» № 204 и другие документы предусматривают ускорение информатизации экономики страны [135]. Региональным властям рекомендовано разработать программные документы по информатизации отраслей экономики. В Калужской области разработаны программные документы по развитию информационной инфраструктуры и совершенствованию информационного государственного управления [140].

Результаты исследования информатизации Калужской области подтвердили низкий уровень информатизации всех предприятий региона, всего – 37 процентов.

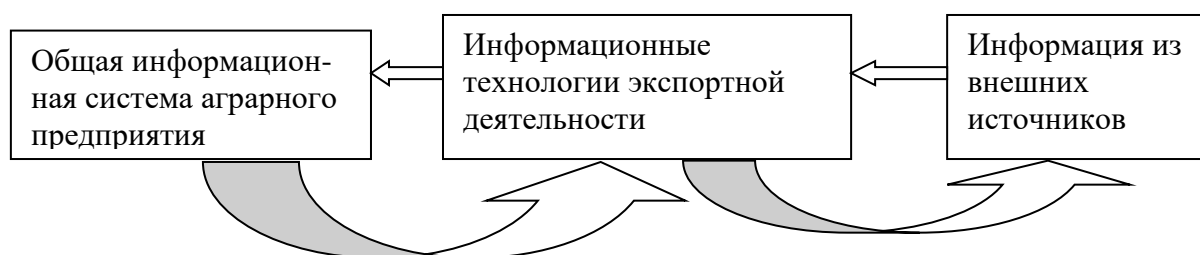
Предприятия аграрной отрасли полностью «информатизированы» на 19 процентов, на стадии «информатизации» находятся 46 процентов аграрных предприятий, а 35 процентов еще не приступали к «информатизации».

Исследования показали, что к полностью информатизированным предприятиям можно отнести крупные аграрные предприятия, например: «Мираторг», группа «Русагро», холдинг «Агро-Белогорье», крупнейшая в стране кондитерская компания «Объединенные кондитеры» и др. Причем уровень информатизации предприятий сферы услуг превышает темпы информатизации производства на 5-7%. На этих предприятиях информационные технологии используются для построения внутренних процессов и взаимодействия с внутренними потребителями. Что касается экспортной деятельности, то по мнению экспертов, информатизация этих процессов на уровне предприятий составляет не более 15%. При этом имеющиеся механизмы создания и применения информационных ресурсов по экспортной деятельности показаны как структура, включающая в себя

большое количество ресурсов, которые находятся в информационных центрах, учреждениях и организациях. Такие центры имеют достаточно большое количество пользователей определенного ресурса, которые при своей деятельности не контактируют друг с другом. Так же эти центры обладают разными каналами взаимосвязей с другими центрами, которые менее сформированы и часто не помогают, а являются тормозом при обмене ресурсами по экспортной деятельности [13, 31, 41, 52, 95, 102]. Для экспортной деятельности существует правило, согласно которому, чем выше уровень неопределенности на зарубежном рынке, тем больше информации необходимо собирать и обрабатывать для достижения поставленных целей. Поэтому решить эту проблему можно при снижении потребности в информации или увеличении возможностей её сбора и обработки. Специфика экспортной деятельности аграрных предприятий усложняет информатизацию экспортной деятельности из-за большого количества источников и объема информации, не адаптивности ее к особенностям зарубежного рынка, несопоставимости из разных источников, ненадежности и др. Экспортная деятельность аграрных предприятий является той сферой, в которой информацию получают из различных зарубежных источников, анализируют и передают ее специалистам для использования, поэтому от этого процесса требуются повышение качества обработки и скорости передачи информации.

Востребованность информатизации процессов экспортной деятельности проявилась в связи с необходимостью тесной взаимосвязи с другими подразделениями аграрного предприятия при реализации экспортной деятельности, оперативности получения и размещения информации о экспорте своей продукции для зарубежных потребителей [13, 31, 41, 120]. Все это способствует укреплению позиции аграрных предприятий на зарубежном рынке при значительной экономии ресурсов на развитие экспортной деятельности. Основным инструментом информационного обеспечения экспортной деятельности аграрных предприятий являются их корпоративные сайты.

Информация для экспортной деятельности поступает на аграрные предприятия от поставщиков, покупателей, посредников, органов власти, различных заинтересованных организаций, в том числе из-за рубежа. Следовательно, информационные технологии, применяемые в экспортной деятельности, должны связывать внутренние информационные системы аграрного предприятия с источниками информации иностранных контрагентов. Поскольку информационное взаимодействие между иностранными контрагентами и аграрными предприятиями осуществляется через экспортную деятельность, а вся информация поступает в информационную систему предприятия через информационную систему экспортной деятельности, необходимо интегрировать их в общую информационную систему (рис. 18).



Источник: разработано автором

Рисунок 18 — Место информационных технологий экспортной деятельности в общей информационной системе аграрного предприятия

Так, предприятия-экспортеры аграрной отрасли должны расширять свои информационные потоки по экспортной деятельности, не только интегрируя их в информационную систему аграрного предприятия, но и увязывая их с информационными системами отечественных и зарубежных партнеров [13, 41]. Следует заключить, что в современном мировом мире значительно возрастает значение информационных систем для развития экспортной деятельности в части взаимодействия с зарубежными рынками через каналы поступления информации (рис. 19).



Источник: разработано автором [80]

Рисунок 19 — Каналы поступления информации от внешних рынков

Ускорение информатизации производства на предприятиях аграрной отрасли ориентировано на решение актуальных проблем экспортной деятельности: уменьшение документооборота и повышения качества принимаемых решений в управлении деятельностью.

Как показывает практика, в общую информационную систему включаются информационные блоки программного, технологического и организационного обеспечения по производственным, техническим, маркетинговым, финансовым и другим процессам, что обеспечивает формирование единой информационной среды аграрного предприятия и всех его подразделений. Единая информационная среда аграрного предприятия основывается на единой сети передачи данных, связывающей все структурные подразделения, в том числе и подразделения экспортной деятельности предприятия [13, 41, 59]

Исследования показали, что почти все крупные аграрные предприятия Калужской области используют локальные и глобальные информационные сети в управлении деятельностью, в том числе при согласовании синергетических решений по всем подразделениям предприятия с использованием методов информатизации документооборота и маршрутизации документов.

Синергетический эффект от информатизации получают все подразделения аграрного предприятия, так как каждый пользователь информационной сети

извлекает выгоду не только от собственных действий, но и информационной деятельности других работников предприятия, получая существенно больше информации, чем мог бы найти сам. Поэтому системные преимущества каждого пользователя информационной системы значительно возрастут [26, 41, 157].

У предприятий отечественного АПК есть возможности использования корпоративных информационных систем для решения сложной информатизации процессов экспортной деятельности на предприятиях — это интеграция системы с использованием интерфейсных программ с целью объединения локальных пользовательских мест [2, 19, 30, 136].

Российские производители, использующие зарубежные платформы, предлагают свои корпоративные системы: «БОСС», «Галактика», 1С Предприятие 8.3 и др., которые превосходят зарубежные системы по двум важным параметрам: они более доступны для аграрных предприятий в цене и учитывают особенности производственно-хозяйственной деятельности отечественных предприятий в исходных модулях. Отечественные агропредприятия имеют несколько полнофункциональных корпоративных систем управления предприятием и экспортной деятельностью, и как показывает практика, наиболее востребованные из них информационные продукты: КИС «АС+», «1С Предприятие 8,30» [13, 41]. Эффективность от управленческой информации связана с ожидаемой эффективностью, которая проявляется в улучшении качества продукции и оптимизации ее ассортимента, повышении производительности, эффективности управления и повышении производительности деятельности.

Эффект от использования информационных технологий рассчитывается с применением методов: - возврат инвестиций, который принимается как преобладающий в анализе. Инвестиции в информационные технологии не считаются затратами на поддержку, а определяются капиталовложениями в основную деятельность [13, 32].

В этой связи, при анализе эффекта от информатизации предприятий применяются тот же инструментарий и методы, например - доходность активов, метод выгод информации, метод потребительского индекса, метод

добавленной ценности информационных технологий и др. [13, 33]. Кроме этого, экономическая эффективность (использование капитала) оценивается на основе альтернативной доходности. Следует иметь в виду, что стоимость информационных систем может приносить до 230% прибыли. В реализации процессов развития экспортной деятельности важную роль играет цифровизация экономики. В 2020 году в рамках данного направления в Калужской области реализуются два проекта, предусмотренных Программой «Цифровая экономика Российской Федерации»: - «информационная инфраструктура» и «цифровое государственное управление». Несомненно, регион планирует более активно разрабатывать и реализовывать мероприятия по внедрению всех проектов, предусмотренных Национальной программой «Цифровая экономика». Следует отметить, что эта работа должна основываться на углубленном анализе, научных исследованиях и реализовываться в рамках Стратегии развития региона, где основной акцент должен уделяться проекту «Цифровые технологии», в котором отражаются стратегические направления трансформаций экспортоориентированных аграрных предприятий региона. В агропромышленном комплексе уровень цифровизации экспортной деятельности аграрных предприятий по сравнению с общей информатизацией еще ниже – меньше 10%, причем цифровизация технологических процессов наблюдается только у крупных интегрированных формирований. Связано это с тем, что стоимость цифровизации отдельных процессов предприятия очень велика и составляет в среднем 100 миллионов долларов [34, 71]. С принятием Национальной программы «Цифровая экономика РФ» внедрение цифровых технологий в производство аграрными предприятиями возросло на 13%, однако, цифровизация сферы услуг превысила скорость цифровизации производства продукции почти на 7%. Цифровые технологии меняют форму и характер качества продукции на экспорт (это организационный подход) и определяют направления развития цифровой среды деятельности (это поведенческий подход) [32, 86]. Анализ более 50 сайтов предприятий показал, что только 16 % помещают документацию об экспортной деятельности на

страницах сайтов, в основном, там размещается уставная информация. По информации McKinsey, цифровизация стимулирует мировую конкурентоспособность экономики. Например, в Китае во многих отраслях цифровизация производства обеспечивает от 10 до 45% доходов. В Российской Федерации потенциальная эффективность от цифровизации экспорта агропромышленного комплекса к 2025 году планируется на уровне 19 – 34 процента от общего роста ВВП. Веские аргументы в пользу развития цифровизации экспортной деятельности аграрных предприятий, отмечены в возможности сокращения потерь продукции. По информации Министерства сельского хозяйства РФ потери только при транспортировке продукции составляют около 40%, что очень важно при дефиците продовольствия в мире и с переходом аграрной отрасли на экспортно-ориентированное развитие и планах по увеличению аграрного экспорта к 2024 году в два раза. Основные направления цифровизации экспортной деятельности аграрных предприятий представлены на рисунке 20.

Целесообразно подчеркнуть, что часть из отмеченных цифровых технологий с успехом внедряют в производство крупные аграрные предприятия, в том числе, агропромышленные кластеры «Nestle Россия» и «Зеленые линии». Однако для успешной реализации остальных цифровых технологий необходимо формирование новых организационных условий [22, 28, 36, 120].

Следует отметить, что часть из отмеченных цифровых технологий с успехом внедряют в производство крупные аграрные предприятия, в том числе, агропромышленные кластеры «Nestle Россия» и «Зеленые линии».

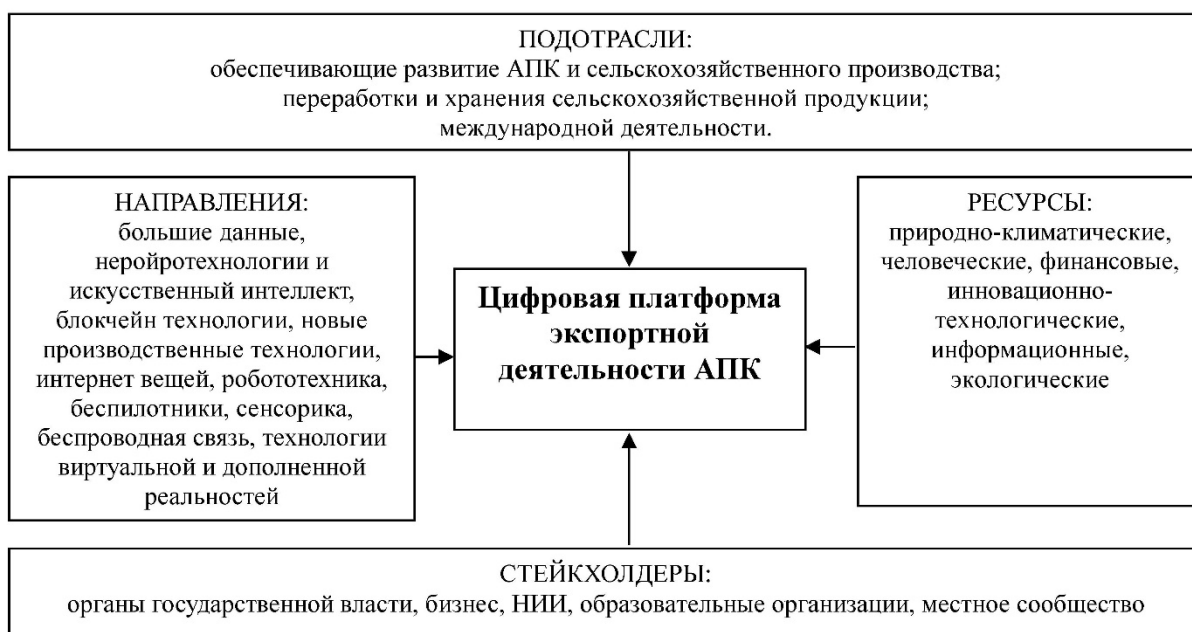


Источник: разработано автором

Рисунок 20 — Направления цифровизации предприятий АПК и место в ней экспортной деятельности

Однако для успешной реализации остальных цифровых технологий необходимо формирование новых организационных условий [24, 29, 36, 59, 132]. Во-первых, это разработка нормативной и правовой основы, которая будет учитывать особенности аграрного производства и экспортной деятельности и требования цифровой экономики.

Во-вторых, разработка и ее внедрение на разные уровни управления системы стимулирования использования цифровых технологий. В-третьих, определение институтов цифровизации предприятий аграрной отрасли, что означает формирование и развитие цифровой платформы аграрных предприятий. Она концентрирует ресурсы для цифровизации аграрных предприятий, систематизирует и гармонизирует деятельность стейкхолдеров по экспортной деятельности (рис. 21).



Источник: разработано автором

Рисунок 21 — Логическая модель функционирования цифровой платформы экспортной деятельности АПК

Цифровая платформа экспортной деятельности предприятий аграрной отрасли - набор программного обеспечения и технических средств, нормативно-правовое обеспечение для их применения, кроме того, модели взаимодействия стейкхолдеров. Главной целью формирования цифровой платформы агропромышленного комплекса определено повышение эффективности аграрного производства посредством использования цифровых технологий. Главной целью формирования цифровой платформы

агропромышленного комплекса определено повышение эффективности аграрного производства посредством использования цифровых технологий.

Учитывая цель, были поставлены задачи: теоретическое и методическое обоснование необходимости и эффекта от применения цифровых технологий на предприятиях агропромышленного комплекса; формирование инфраструктуры, организационных, инвестиционных и других условий для масштабного применения цифровых технологий в аграрной отрасли; расширение взаимных действий стейкхолдеров; подготовка и реализация подплатформы отрасли, в том числе по земельным отношениям, мелиорации, животноводству и ветеринарии, перерабатывающей промышленности; развитию консалтинга в сфере цифровых технологий; поддержка взаимосвязи цифровой платформы с приоритетами регионального социально-экономического развития [12, 24, 32, 86, 157].

Создать цифровую платформу для аграрных предприятий предлагается автором в несколько этапов: первый этап предполагает создание Центра компетенций, и в его структуре - экспертной группы, которая будет объединять представителей всех групп стейкхолдеров отрасли для определения стратегических целей, базовых принципов и механизмов функционирования платформы; второй этап – техническое и технологическое обеспечение деятельности платформы. Этот этап выполняется параллельно с первым этапом; третий этап – организационный, в рамках его формируется архитектура платформы, включающая элементы платформы, функции и специфику взаимодействия; четвертый этап – функционирование и развитие платформы, в том числе расширение ее масштабов в результате коммерческого интереса участников. По мнению экспертов, организация цифровой платформы будет способствовать аграрным предприятиям повысить доходы от экспортной деятельности на 20%. По информации Агентства Бизнес Информация в регионе планируется формирование первой в стране Цифровой платформы предприятий агропромышленного комплекса по

развитию экспортной деятельности. Подобная цифровая платформа в случае ее эффективности будет пилотным проектом и ее опыт станет транслироваться в аграрной отрасли других регионах России. Следовательно, цифровизация экономики аграрной отрасли расширяет перспективы по созданию конкурентной продукции и развитию экспортной деятельности аграрных предприятий с использованием инноваций в маркетинге, диверсификации и проч. Следует подчеркнуть, что цифровизация влияет на трансформационные процессы концепции международной конкурентоспособности и используя это предприятия аграрной отрасли стремятся занять новую нишу на рынках зарубежных стран, что стало возможным при развитии технологий обработки данных.

Так как эти технологии не имеют специфики для стран-импортеров, продукция аграрных предприятий, поставляемая на экспорт также «обезличена». Новые подходы к формированию и обработке информации являются общими для всех стран.

Следовательно, можно сделать вывод, что цифровизация аграрной экономики, позволит расширить сферу деятельности предприятий аграрной отрасли и создаст новые возможности не только создавать конкурентоспособную продукцию, но и успешно экспортировать ее за рубеж. Универсальность цифровизации объясняется фактом, что цифровые технологии, влияющие на отечественную конкурентоспособность предприятия аграрной отрасли, воздействуют и на международную конкурентоспособность. Это снимает одно из основных препятствий для входа предприятий на зарубежные рынки, которое связано с национальной принадлежностью, и как следствие этого - предприятия осуществляют интенсивную международную экспансию. Поэтому, продукция предприятий аграрной отрасли становится продуктом мирового масштаба, поскольку не возникает потребности в приспособлении к конкретным зарубежным рынкам. Кроме того, адаптация продукты теперь можно адаптировать к требованиям

отдельных потребителей, что формирует новые конкурентные возможности на зарубежном рынке. Следовательно, технологии цифровизации аграрной экономики становятся одним из основных глобальных трендов, оказывающих влияние на конкурентоспособность предприятий аграрной отрасли на зарубежных рынках.

В связи с развитием цифровизации начинает сглаживаться граница между сущностью отечественной и международной конкурентоспособностью продукции аграрных предприятий. Далее тренд цифровизации будет отражен в улучшении цифровых технологий, в части использования искусственного интеллекта, инновационных технологий, наиболее удовлетворяющие потребительские предпочтения, создания технологий создания платформ, что существенно изменит структуризацию многих внутренних и внешних аграрных рынков.

3.3. Формирование кластерно-сетевых объединений в АПК региона и обоснование эффективности экспортной деятельности их участников

Развитие экспорта характеризуется многими мировыми тенденциями и в их числе формирование кластерно-сетевых объединений, в которые входят крупные, средние и малые производственные предприятия различных направлений деятельности, образовательные, научные учреждения и институты поддержки. По данным отечественных и зарубежных авторов [3, 31, 41, 58, 80, 158], кластерно-сетевые объединения являются основой для формирования « сетевого общества », а также представляются как новые возможности для развития деятельности. Основателем теории кластерно-сетевого взаимодействия является М. Кастельс, который считает, что развитие информационных технологий и формирование нового виртуального интернет-пространства позволяют предприятиям кластерно-сетевого объединения неограниченно развивать информационные связи, снижать транзакционные издержки и устанавливать деловые отношения, что крайне необходимо и

актуально для развития экспортной деятельности аграрных предприятий [25, 39, 71, 97, 167].

Идеология кластерно-сетевого подхода основана на взаимоотношениях разнородных предприятий, организаций и взаимосвязях их производственных процессов. По мнению Э. Тоффлер и М. Кастельс, вся экономическая система в мире разделена на кластерные структуры сети – более гибкие, чем иерархическая модель, и более полные, чем рыночная. Моделируя отношения «кластер-сеть» в различных экономических системах, ученые определили широкий спектр методологических инструментов, обеспечивающих баланс взаимосвязей и взаимоотношения между предприятиями в них, создавая тем самым дескриптивные модели систем разного уровня сложности. [20, 31, 74, 75, 83, 112].

Учитывая зарубежный опыт организации экспортной деятельности кластерно-сетевые объединения - это организационные структуры, которые значительно расширяющие переход предприятий, реализующих экспортную деятельность к развитию инноваций и ресурсного потенциала, экономии финансовых ресурсов в результате повышения взаимосвязей и взаимоотношений.

В экономике целый ряд научных направлений и школ, изучающих кластерно-сетевое объединение, используют различные теоретические предпосылки и терминологию. Однако в рамках даже одного и того же направления исследований (например, по теории управления) ученые до сих пор не достигли консенсуса по многим важным вопросам. Поэтому исследования кластерно-сетевой формы организации экспортной деятельности аграрных предприятий наполнят новым содержанием теории кластерно-сетевых объединений.

Целесообразно, по нашему мнению, прежде всего исследовать методы управления развитием экспортной деятельности аграрных предприятий в кластерно-сетевом объединении и изучить подходы организации экспортной деятельности отдельного предприятия как участника кластерно-сетевого

объединения, акцентировав внимание на управлении портфелем внутренних взаимоотношений в нем и в кластерно-сетевом объединении в целом.

На основе институционального анализа определены категории кластерно- сетевого объединения [31, 41, 95, 137].

К *первой категории* относятся территориальные объединения, аналогичные промышленным зонам. Как уточнил А. Маршалл, только с использованием широкого территориального межфирменного объединения, повышения специализации участников в кластерно-сетевом объединении рождается синергетический эффект [98].

С повышением влияния инновационных технологий на производство конкурентноспособной продукции образовывается *вторая категория* кластерно-сетевых объединений, объединенных на базе инноваций. К возникновению этой категории ведет территориальное объединение предприятий с наукой и вузами в технологическое сообщество, формирующее инновационное производство и создающее конкурентные на зарубежном рынке экспортные продукты.

Третью категорию кластерно-сетевых объединений создают диверсифицированные предприятия, опирающиеся на связи и новые диверсификационные возможности обновления производства.

За последнее десятилетие сформировалась *четвертая категория кластерно-сетевых объединений*, формирующаяся на основе комплексного объединения производства, научных учреждений, образовательных организаций, институтов, обеспечивающих реализацию продукции, в том числе на зарубежных рынках [31].

Как доказывает практика в регионах, четвертая категория кластерно-сетевых объединений обеспечивает развитие экспортной деятельности, в том числе и аграрных предприятий. Исследования этих кластерно-сетевых объединений, позволили выявить особенности их архитектурных связей и инструменты развития, востребованные для развития экспортной деятельности аграрных предприятий.

Вертикальные и горизонтальные архитектурные связи кластерно-сетевого объединения формируются под воздействием доминирующих факторов. На горизонтальные связи влияние оказывает, как правило, институциональный фактор «нормы – правила», на вертикальные - структурно-ресурсный.

Вертикальные связи формируются на более высокой стадии интеграции производства, для уменьшения неопределенности, повышения безопасности и поддержания стабильности. Положение участников вертикальных связей определяется доступом к ресурсам. Так агенты вертикальных связей занимают позиции, связанные с типом обмениваемых ресурсов, что приводит к различиям их позициях в условиях ограниченных возможностей. Архитектура вертикальных связей характеризуется наличием головного участника как основного управляющего. Ресурсный метод в формировании вертикальных связей предполагает, что головной участник концентрирует основные ресурсы и для обеспечения сетевых функций находит оптимальный вариант их распределения среди всех участников. Основной риск развития вертикальных связей заключается в том, что по мере удаленности участников от головного участника снижаются их информированность и инновационность.

Горизонтальные связи формируются участниками сходного статуса (например, аграрными предприятиями), и положительный эффект наблюдается в них благодаря открытости функционирования и капитала доверия. Особенность кластерно-сетевого объединения в развитии экспортной деятельности аграрных предприятий в том, что, несмотря на доминирующие признаки вертикальных связей головного участника горизонтальные связи остальных участников активно взаимодействуют и развиваются благодаря открытости функционирования и взаимному доверию по обмену инновациями и информацией. В связи с этим управление кластерно-сетевым объединением в стратегической перспективе, объединяющее вертикальные и горизонтальные связи участников, – это управление отношениями участников, совместно производящих ценности (в рамках нашего исследования – это -

экспортная деятельность аграрных предприятий, входящих в кластерно-сетевое объединение и производящих конкурентную продукцию на экспорт). Стратегическое развитие экспортной деятельности аграрных предприятий в кластерно-сетевом объединении осуществляется с использованием *синергетического подхода*, который предполагает расширение взаимосвязей и взаимоотношений участников объединения в условиях, изменяющихся внутренней и внешней сред и позволяет идентифицировать их скрытые возможности для успешного формирования позиции на рынках за рубежом.

Таким образом, трансформация институциональной природы отношений между участниками кластерно- сетевого объединения, обусловленная тенденцией сетевого взаимодействия при переходе к постиндустриальной экономике знаний, позволяет определить объект исследования как инновационное кластерно-сетевое объединение с элементами вертикальных и горизонтальных связей между всеми участниками, в том числе и аграрными предприятиями [3, 52, 118].

Интерес предприятий-экспортеров аграрной отрасли в кластерно-сетевом объединении возник в связи с реализацией развития экспорта АПК, и, как следствие, необходимостью в инновационном производстве, высокотехнологичной переработке аграрной продукции и возникшими новыми внешнеторговыми функциями, не свойственными аграрному производству (табл. 22).

Следует подчеркнуть, что аграрные предприятия, входящие в кластерно-сетевое объединение, получили много преимуществ от объединения и сотрудничества, не теряя при этом своей независимости. Отечественная практика кластерно- сетевого объединения для развития экспортной деятельности доказала свою эффективность.

Поэтому, в настоящее время аграрные предприятия – производители аграрной продукции, ее переработчики и вспомогательные структуры, оказывающие услуги экспортерам формируют кластерно-сетевые объединения.

Таблица 22 — Возможности решения проблем аграрных предприятий за счет вхождения в кластерно-сетевые объединения

Задачи	Пути решения
<i>Проблемы повышения эффективности функционирования аграрного предприятия</i>	
Снижение издержек производства	<ul style="list-style-type: none"> • оптимизация технической возможности на кооперативной основе • подготовка кадров • увеличение производительности труда с усилением специализации • увеличение финансовых ресурсов и их доступности • повышение инновационности продукции за счет партнеров, выполняющих НИР
Стабильность управления	<ul style="list-style-type: none"> • стратегическое планирование • централизация управления
Увеличение эффективности реализации продукции на зарубежном рынке	<ul style="list-style-type: none"> • вхождение в кластерно-сетевое объединение сбытовых организаций • организация сбытовой сети на зарубежном рынке • кооперация и концентрация сбытовых процессов в рамках объединения
Снижение рисков	<ul style="list-style-type: none"> • при производстве сырья, закупке материалов, технике, кормов и др. • при проведении сбытовых операций на зарубежных рынках
<i>Проблемы развития экспортной деятельности аграрного предприятия</i>	
Производство конкурентоспособного продукта	<ul style="list-style-type: none"> • деловое партнерство с НИИ и использование их инноваций • привлечение инвестиций партнеров по кластерно-сетевому объединению
Модернизация производства	<ul style="list-style-type: none"> • производственная кооперация • использование в производстве инновационных разработок партнеров • привлечение совместного финансирования
Развитие экспортной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • создание разветвленной сети сервиса и сбыта продукции на зарубежных рынках на основе оптимизации соответствующих ресурсов партнеров

Источник: сформулировано автором на основании данных [3, 52, 118].

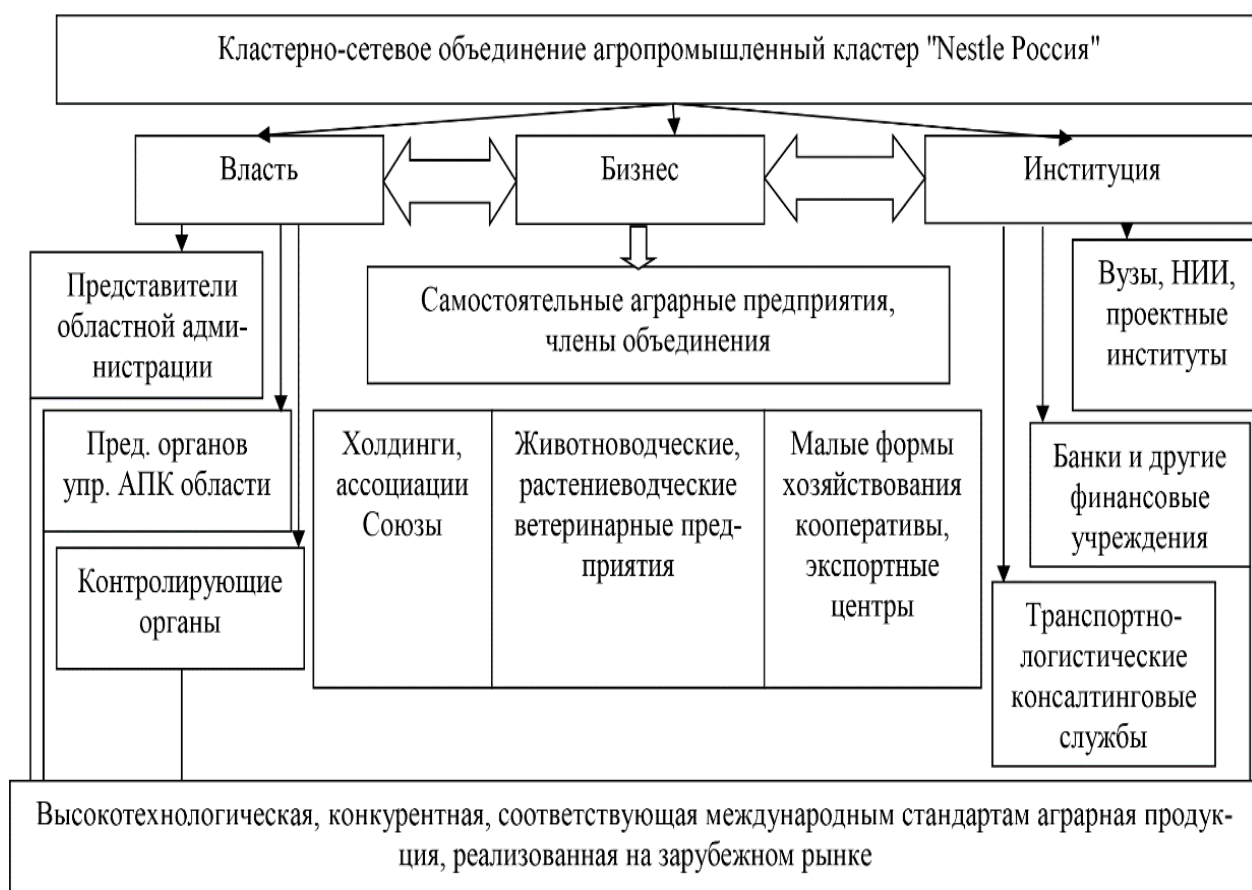
Так, в 2019 г. их количество составило более 2 тыс., в том числе по производству и переработке аграрной продукции. Основные их цели – развитие аграрного экспорта на основе производства конкурентоспособной продукции и ее экспорт в ближнем и дальнем зарубежье. В Калужской области это ООО

«Зеленые линии», «Самари Ямми», «Партнер-М», ООО «Сентос Централ Логистикс Рус», «Нестле Россия» и др.

Исследования показали, что создание этих объединений способствует развитию экспортной деятельности через взаимовыгодную интеграцию коллективных и частных интересов, повышение экспортного потенциала и эффективности системы «сельское хозяйство – перерабатывающая промышленность и внешняя торговля» и, как следствие, – росту объема и ассортимента конкурентной продукции и масштабов отечественного аграрного экспорта [28, 31, 97].

При развитии экспортной деятельности актуальными являются *свойства кластерно-сетевого объединения*: так производственная система обладает комплексом вертикальных и горизонтальных связей. Они образуют цепочку производства и реализацию продукции за рубежом, которая основывается на интеграции предприятий (участников), где на горизонтальном уровне возникают латеральные связи, которые поддерживают производство и сферу услуг сети; взаимодействие между которыми происходит на базе общего институционального измерения, и все участники принимают и поддерживают общие ценности, правила и нормативы; сетевые кластеры формируют общую систему, которая взаимодействует с внутренней и внешней средами, и это способствует адаптивности сети в процессе экспортной деятельности. Кроме этого, повышение адаптивности предприятий к экспортной деятельности в сети достигается за счет наличия у кластерно-сетевого объединения специфических свойств, сочетающих глобальность и локализацию. *Глобальность* обеспечивает расширение цепочек формирования стоимости продукта и инверсификации производства на горизонтальном уровне. В то же время некоторые горизонтальные связи образуют на локальной территории узлы, через которые концентрируют знания и инновации, обеспечивая при этом внутрисетевую специализацию. *Локализация* производства в кластерно-сетевом объединении обеспечивает устойчивость системы, что очень важно для экспортной деятельности аграрных предприятий [13, 41, 52]. Исследования показали, что

сочетание локальных и глобальных ресурсных потоков, циркулирующих в этих объединениях, приводит к устойчивому развитию экспортной деятельности аграрных предприятий. Рассмотрим для примера калужский агропромышленный кластер «Nestle Россия», объединяющий более 130 аграрных предприятий, которые специализируются на производстве и переработке аграрного сырья и продуктов питания. В это кластерное объединение входят также организации, предоставляющие юридические, аудиторские, информационные, образовательные и научно-исследовательские услуги и обеспечивающие полный цикл маркетинговых работ и рекламу продукции на зарубежном рынке (рис. 22).



Источник: разработано автором

Рисунок 22 — Модель кластерно- сетевого объединения, включающего аграрные предприятия специализирующиеся на экспортной деятельности

Модель кластерно-сетевого объединения со специализацией на экспорт аграрной продукции включает последовательные этапы и процессы экспортной деятельности, взаимосвязанные информацией и имеющимися ресурсами и нацелена на реализацию поставленной цели и решение задач посредством взаимодействия участников.

Как же согласовать интересы всех аграрных предприятий, входящих в кластерно-сетевое объединение для достижения максимальных результатов? С нашей точки зрения, ответом на этот вопрос могут стать *системный подход и синергизм управления*, которые обеспечивают повышение эффективность деятельности в результате системности процессов и синергии.

Синергизм этого направления деятельности проявляется при управлении экспортной деятельностью всего кластерно-сетевого объединения и входящих в него аграрных предприятий

Чтобы объединить управленческие методы всего объединения, целесообразно обеспечить такое соотнесение стратегий управлений экспортной деятельностью каждого участника, которое бы целостно и всесторонне решало задачи развития экспортной деятельности аграрных предприятий и в целом всего объединения. Такое объединение стратегий управления выгодно для всех участников: оно сокращает время для принятия стратегических решений, снижает затраты на внедрение управленческих и технологических инноваций, активизирует внешнеторговые процессы, проявляет возможности обновления технологической базы и инфраструктуры.

Таким образом, исследования понятийно-категориальной базы системы управления позволили сформулировать понятие системы стратегического управления как сложную систему комплексных взаимосвязанных и взаимозависимых управляющих и управляемых элементов стратегического управления, которые обеспечивают комплексное решение проблем по развитию экспортной деятельности, стоящих перед всеми участниками экспортной деятельности.

Как показывает практика формирования и функционирования кластерно-сетевых объединений в регионах, применяемое ими элементы управления не обеспечивают полную взаимосвязь и комплексность решения проблем на всех этапах развития экспортной деятельности, поскольку система управления этого направления деятельности объединения и входящих в него предприятий должна работать как целостный механизм. Для этого необходимо, чтобы управленческие действия всех членов кластерно- сетевого объединения были связаны друг с другом на основе стратегического управления и планирования и рационального использования ресурсов. Стратегическое управление экспортной деятельностью должно быть основано на процессах, происходящих в кластерно-сетевом объединении, а систему стратегического управления экспортной деятельностью необходимо интегрировать в эти процессы и его систему управления на основе программ и планов развития с оптимальным распределением всех ресурсов.

Для формирования комплексной стратегии экспортной деятельности кластерно-сетевого объединения и его участников целесообразно использовать системный и синергетический подходы, которые в настоящее время успешно внедряются не только в практику аграрных предприятий, но и приспособливают их в быстро меняющейся внешней среде.

Необходимым условием формирования комплексной стратегии экспортной деятельности кластерно-сетевого объединения является исследование действий управленческого аппарата объединения чтобы получить конкурентные преимущества на рынках за рубежом и противодействия от конкурентов. В условиях «лидерства» на зарубежном рынке, кластерно-сетевое объединение выбирает стратегию действия «всесторонняя атака». Для реализации этой стратегии объединение проводит широкую дифференциацию, создает новых сегментов зарубежного рынка, лидерство по затратам и активное стимулирование экспорта. Если кластерно-сетевое объединение выбирает позицию «претендента на лидерство», то целесообразно применить активные наступательные стратегии и широкую

дифференциацию. В этой ситуации система управления будет направлена на концентрацию усилий по обеспечению устойчивого конкурентного преимущества с учетом своего ресурсного потенциала при сокращении затрат [13, 33, 52, 92, 129].

Устойчивые конкурентные преимущества на зарубежном рынке кластерно–сетевое объединение формирует с использованием системно-синергетического подхода, основой которого являются комплекс конкурентных стратегий, которые охватывают основные функции аграрных предприятий, объединяя производство и маркетинг, высококвалифицированные кадры и научные разработки и проч. на базе экспортной деятельности.

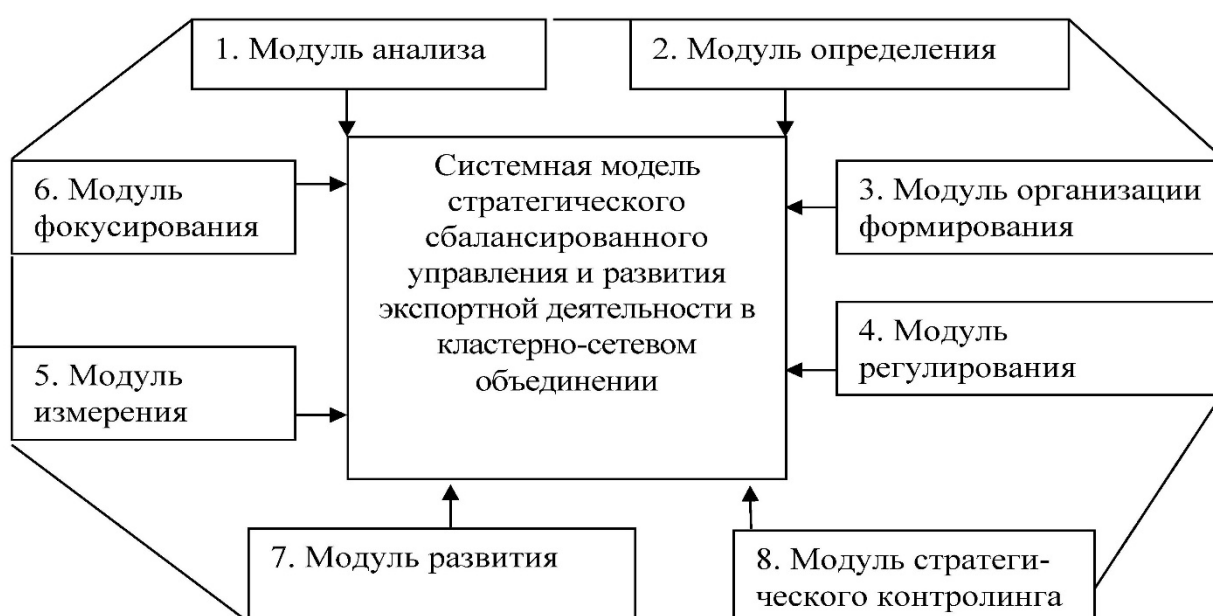
Принципиальной основой системно-синергетического подхода при разработке комплексной стратегии кластерно-сетевого объединения является то что комплексная стратегия объединения является постоянной («ядром»), а стратегии аграрных предприятий – переменными (частями ядра), что подтверждает двойственное состояние комплексной стратегии и отражает суть процесса ее формирования, направленного на постоянное развитие экспортной деятельности с достижением устойчивой конкурентоспособности аграрной продукции на зарубежном рынке.

В настоящее время комплексные стратегии развития экспортной деятельности имеют всего несколько кластерно–сетевых объединений и еще меньше объединений их успешно реализуют, что связано с отсутствием адаптированных для экспортной деятельности аграрных предприятий инструментов ее формирования на всех уровнях управления.

Таким инструментом, как подтверждает практика, может быть сценарное моделирование, критериальной основой которой является наглядность, логичность, планирование от этапа исследования ситуации, формирования бизнес-моделей в которых определяются цели, основные индикаторы и драйверы развития, до определения портфеля стратегических планов и разработки системной модели сбалансированного стратегического управления развитием экспортной деятельности (СМЭД) [28, 79, 83, 88], к которую

целесообразно включить 8 модулей (рис. 23) в которых будет осуществляться циклическое планирование и управление экспортной деятельностью аграрных предприятий в кластерно-сетевом объединении.

Для каждого из модулей формируются взаимосвязанные сценарии с определением целей и задач модуля и разрабатываются сценарные решения их, далее сценарные решения всех модулей увязывают в комплексный сценарий, который будет обеспечивать стратегический «ритм» экспортной деятельности аграрных предприятий кластерно-сетевого объединения.



Источник: разработано автором

Рисунок 23 — Системная модель стратегического сбалансированного управления и развития экспортной деятельностью в кластерно-сетевом объединении

В 1 модуле, цель которого оценить ситуацию на зарубежном рынке. Для этого выполняются внутренний и внешний анализ ситуации, проводится стратегический анализ и выбираются актуальные для этого объединения сценарии экспортной деятельности.

Как доказывает результаты исследования в кластерно–сетевых объединениях часто маркетинговые службы не обладают методами и инструментами для проведения качественного анализа ситуации на зарубежном рынке. В этой ситуации, необходимо определить наиболее важные для экспортного развития показатели и факторы. Так, например, емкость зарубежного рынка и объемы инвестиций необходимо проанализировать чтобы иметь представление о конкуренции, а количество конкурентоспособной продукции и ее цена необходимы для нахождения потенциальных зарубежных покупателей. Кроме этих показателей необходимо проанализировать территориальное расположение рынков, что определяет доступность рынка и потребности в логистике. Таможенные пошлины и сборы определяют затраты на экспорт продукции, тенденции к их росту или снижению и прибыльность экспортной деятельности, доступность инфраструктуры и логистики.

Основная цель *2-го модуля* – повышение конкурентоспособности экспортной деятельности, которая связана с оценкой потребностей зарубежного рынка в аграрной продукции и зрелостью культуры потребления продукции.

В 3-й модуль включает в себя выбор организационных моделей и принципов управления, т.е. определение миссии кластерно–сетевого объединения в области экспортной деятельности, которая учитывает интересы основных заинтересованных сторон, на основе принятой бизнес-модели кластерно–сетевое объединение выбирает наиболее эффективную модель управления и развития экспортной деятельности. С помощью функциональной модели устанавливается сфера ответственности менеджеров и определяется организационная культура.

В 4-й модуль с целью формирования организационной основы, функционирования всего объединения и развития экспортной деятельности включено формирование комплекса установок на основе принципов, норм, ценностей и стандартов, которые должны выполнять все участники кластерно–сетевого объединения.

В 5-ом модуле выполняется стратегическое планирование экспортной деятельности с учетом приоритетов и целевых ориентиров. Определяются конкретные цели в различных направлениях экспортной деятельности и разрабатываются стратегические карты. Для этого, на основе стандартной модели Д. Нортон и Р. Каплана формируется сбалансированное управление экспортной деятельностью.

Как известно, стандартная модель Д. Нортон и Р. Каплана включает комплекс показателей направлений развития экспортной деятельности: потребительское, хозяйственное, инновационное и финансовое [79]. Кроме этого, для аграрных предприятий – экспортеров кластерно–сетевого объединения необходимо еще и в комплекс показателей включить показатели, отражающие взаимодействие с контрагентами. Поэтому считаем, что целесообразно подчеркнуть перспективу отношений с контрагентами-посредниками и выделить в отдельный модульный блок показатели, отражающие перспективу взаимоотношений с посредниками – «взаимоотношения с посредниками». Блок модуля «Обучение и развитие персонала» выражает соответствие кадров для решения намеченных задач.

Следует подчеркнуть, что в стандартной модели ССП Д. Нортон и Р. Каплана не учитывается инновационное развитие материально-технической базы кластерно–сетевого объединения [31, 79]. В то же время инновационное развитие материально-технической базы может облегчить производство конкурентной высокотехнологичной продукции и обеспечит ее востребованность на зарубежных рынках. Поэтому, целесообразно дополнить ССП новым показателем инновационное развитие производственной базы.

6 - й модуль включает показатели, отражающие основные приоритетные направления стратегического развития.

7-й модуль посвящен стратегическим инициативам и планомерному их осуществлению на зарубежном рынке.

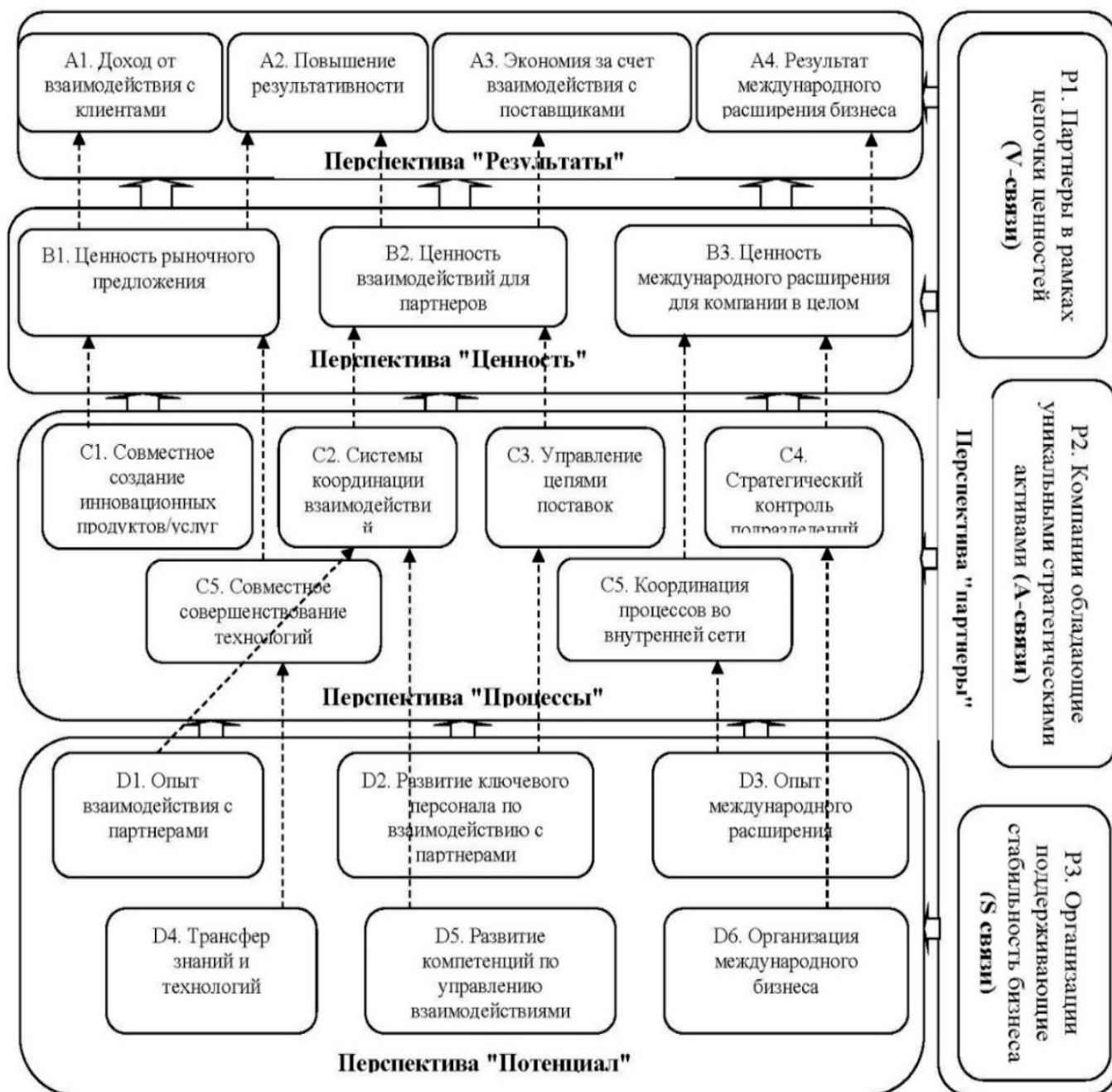
8-й модуль включает меры контроля за реализацией экспортной деятельности аграрных предприятий [31, 32].

Для планомерного выполнения всех модульных целей и задач, прежде всего, следует определиться с территорией и целевого рынка для реализации этого направления деятельности. Для этого, следует разработать стратегию, включающую экспортные переменные модели Strambach S (комплекс маркетинга «4P» или модель «4P + 1»): product, price, place, promotion, innovative [22, 31, 75, 83, 109, 129], так как для развития экспортной деятельности в стратегической перспективе в кластерно-сетевом объединении необходим комплекс эффективных маркетинговых мероприятий на зарубежных рынках, который обеспечит согласованность показателей экспортной деятельности кластерно-сетевого объединения характеристикой и требованиями зарубежного рынка.

Предложенная стратегия сфокусируется в *стратегическую карту*, модифицированную с учетом сетевых взаимодействий, включающую в себя оценки результативности стратегии (рис. 24).

Ключевым моментом в развитии экспортной деятельности участников объединения служит оценка работы системы управления [13, 52, 54, 82]. Хотя существует много литературы по оценке эффективности экспорта, оценка эффективности управления этим направлением деятельности затруднена большим количеством факторов, влияющих на этот процесс.

Поэтому в отличие от традиционных методов нами предлагается новый подход в расчете эффективности экспортной деятельности. Так, в этой ситуации целесообразно анализировать не общую совокупность предприятий -экспортеров, как это проводится при классическом подходе, а определить одного экспортера как «кластерную единицу», которая реализовывает задачи по экспорту и обеспечивает достижению главной цели по экспортному развитию объединения [31].



Источник: разработано автором с использованием [31,75, 88]

Рисунок 24 — Стратегическая карта модели стратегического сбалансированного управления развитием экспортной деятельности кластерно-сетевого объединения.

Таблица 23 – Оценка экономической эффективности развития кластерно-сетевого объединения ООО «Nestle Россия»

Показатели	До кластеризации и 2001–2009 гг.	После кластеризации без модели развития	После кластеризации с учетом модели развития	Абсолютный эффект от кластеризации, +/-	Абсолютный эффект от кластеризации с учетом модели развития, +/-	Относительный эффект от кластеризации, %	Относительный эффект от кластеризации с учетом модели развития, %
Доходы, тыс. руб.	776667	1215520	1383620	438853	606953	156,50	178,15
Расходы, тыс. руб.	719165	754148	764148	34983	44983	104,86	104,86
Финансовый результат, тыс. руб.	57502	461372	619472	403870	561970	802,36	1077,31
Основные фонды, тыс. руб.	1324589	1401786	1401796	77197	77207	105,83	105,83
Оборотные средства, тыс. руб.	86822	93113	93113	6291	6291	107,25	107,25
Среднесписочная численность работников, человек	3619	4844	4844	1225	1225	133,85	133,85
Фондоотдача, тыс. руб./тыс. руб.	0,59	0,87	0,99	0,28	0,4	147,46	167,80
Оборотоотдача, тыс. руб./тыс.руб	8,95	13,05	14,86	4,1	5,91	5,91	166,03
Производительность труда, тыс. руб./чел.	214,61	250,96	285,66	36,35	71,05	116,94	116,94
Рентабельность продаж, %	7,4	37,96	44,77	30,56	37,37	512,97	-
Рентабельность основных фондов, %	4,34	32,91	44,19	28,57	39,85	758,29	-
Рентабельность оборотных средств, %	66,23	495,5	665,29	429,27	599,06	748,15	-

Источник: разработано автором на основе данных отчетности ООО «Nestle Россия» за период 2017-2019 гг.

Разработанная методика является универсальной, в ней использовались данные по экспортной деятельности ООО «Nestle Россия»: фондоотдача, производительность, рентабельность и она применима для оценки экспортной деятельности каждого аграрного предприятия, входящего в кластерно-сетевое объединение и оценить результаты их деятельности.

Она апробирована в Калужской области в ООО «Nestle Россия», а также использовалась при разработке Стратегии развития экспортной деятельности ООО «Nestle Россия» на период до 2025 года. [41, 52].

Экономическая эффективность модели оценивалась в 4 этапа. На 1 этапе рассчитывались общие показатели деятельности экспортеров кластерно- сетевого объединения - кластерных единиц, на 2 этапе анализировалась деятельность по функциональным блокам: «ядро», «центр», «периферия», на 3 этапе нами проведена оценка деятельности ООО «Nestle Россия» в целом. На 4 этапе анализировались абсолютный и относительный эффект экспортной деятельности в результате кластеризации аграрных предприятий (табл. 23).

Общим результатом реализации модели является общий синергетический эффект, полученный от экспортной деятельности в результате присоединения предприятий аграрной отрасли в кластерно-сетевые объединения региона.

Таким образом можно сделать вывод что, все это в целом обеспечивает достижение целей развития экспортной деятельности аграрных предприятий, входящих в кластерно-сетевое объединение, экспортно-ориентированное развитие АПК региона и увеличения доли конкурентной продукции отрасли в структуре ВРП к 2025 г. до 1%.

Заключение

Результаты диссертационного исследования и их практическое значение, проведенные в соответствии с поставленными целями и задачами, представляют собой научно-квалификационную работу, в которой предложен вариант решения актуальной задачи по формированию и совершенствованию организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий. Целенаправленность предприятий аграрной отрасли регионов на уровень экспорто-ориентированного развития предусматривает формирования организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий и определяет его актуальность.

Впервые в качестве объекта исследования комплексно исследуется организационно-экономический механизм развития экспортной деятельности аграрных предприятий, основанный на уникальных системных свойствах, полифункциональной направленности и многоуровневой структуре экспортной деятельности, которые комплексно исследуются в границах технологического процесса, включающего производство конкурентоспособной продукции с применением инноваций и деятельности по ее реализации на зарубежных рынках и основывается на научном, техническом, экономическом сотрудничестве и финансовых отношениях с зарубежными партнерами.

Системную основу действия организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрного предприятия формирует комплекс взаимосвязанных целей, задач управления деятельностью с применением методов, средств и ресурсов как общей системы управления аграрного предприятия, так и подразделений экспортной деятельности.

Исследования функционирования организационно-экономического механизма экспортной деятельности аграрных предприятий Калужской области доказали, что важными направлениями организационно-экономического механизма являются специализация, расширением поставок и ассортимента

продукции. Основные проблемы развития экспортной деятельности аграрных предприятий, определены опросом, связаны с отсутствием квалифицированных кадров, недостаточностью объектов инфраструктуры и государственной поддержки, низкой информационной осведомленностью.

Кластерно-сетевые объединения осуществляют переход аграрных предприятий к экспортоориентированному развитию через процесс взаимодополняемости экспортного потенциала, преодоления внутренних и внешних проблем.

В настоящее время происходит объединение в кластерно-сетевые структуры производителей и переработчиков аграрной продукции и в последние годы их количество более две тысячи, основная цель которых – производство конкурентной продукции и реализация ее в ближнем и дальнем зарубежье. Чтобы объединить методы управления экспортной деятельностью целесообразно сформировать такое соотнесение стратегий управлений экспортной деятельностью каждого участника, которое обеспечило бы всестороннее решение проблем развития экспортной деятельности аграрных предприятий и в целом объединения.

Модель развития экспортной деятельностью, содержащая 8 модулей, сформированных так, что соотнесение стратегий управлений экспортной деятельностью каждого участника обеспечивает развития экспортной деятельности аграрных предприятий в кластерно-сетевом объединении.

В отличие от традиционных подходов предлагается методика расчета эффективности экспортной деятельности аграрного предприятия в системе предприятий кластерно- сетевого объединения.

Результатом реализации системной модели управления развитием этого направления деятельности экспортной деятельности, разработанной автором в ООО «Nestle Россия» Калужской области является общий синергетический эффект, полученный от экспортной деятельности, вошедших в кластерно-сетевое объединение аграрных предприятий, что обеспечивает достижение

целей развития их экспортной деятельности и увеличит долю конкурентной продукции в объединение к 2025 году до 1%.

Важную роль в организационном и экономическом механизме экспортной деятельности предприятий аграрной отрасли принадлежит господдержки предприятий - экспортеров. В результате несовершенного механизма господдержки 74% аграрных предприятий не используют имеющиеся мероприятия поддержки, 7,5% предприятий обращается за поддержкой участия в выставочной и ярмарочной деятельности. Средние и малые аграрные предприятия, производящие до 40% общего объема органической и халяльной продукции - государственную поддержку практически не получают. В качестве приоритетной меры по развитию экспорта большое количество респондентов указали на необходимость поддержки развития инновационного производства и повышения объема субсидий.

Поскольку аграрные предприятия являются основные субъектами по выполнению стратегических целей продовольственного обеспечения и экспортному развитию в регионах предлагается из бюджетов регионов дополнительно выделять дополнительное финансирование в виде межпрограммных субсидий на развитие экспортной деятельности.

Результаты исследования подтвердили что развитие экспортной деятельности на базе инновационного производства конкурентоспособной продукции и с применением межпрограммных субсидий обеспечить повышение в два раза объемов экспорта аграрных предприятий Калужской области.

Рекомендации аграрным предприятиям

Целесообразно для консолидации производственных и внешнеторговых потенциалов аграрных предприятий использовать системную модель сбалансированного стратегического управления развитием экспортной деятельностью на базе кластерно-сетевых объединений, сфокусированную в стратегическую карту, которая учитывает все сетевые взаимодействия и

включает оценку результативности стратегии, в результате чего обеспечивается стратегический «ритм» развития экспортной деятельности всех участников этого объединения.

Рекомендации научно-исследовательским организациям

Предлагается использование методических подходов к формированию концептуальной модели организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий на основе системного подхода.

Перспективы дальнейшей разработки темы

Предложенные организационные и экономические решения совершенствования организационно-экономического механизма развития экспортной деятельности аграрных предприятий могут служить основой к расширению исследований и практической реализации перехода агропромышленного комплекса России к устойчивому экспорто-ориентированному развитию.

Список литературы

1. Аварский, Н.Д. Маркетинг органической и экологически безопасной аграрной продукции: опыт Китая / Н.Д. Аварский, Ж.Е. Соколова, В.В. Таран // Экономика сельского хоз-ва России. – 2017. – № 4. – С. 87-100.
2. Аварский, Н.Д. Актуальные вопросы развития информационно-коммуникационных и интернет-технологий на аграрном рынке/ Н.Д. Аварский, В.В. Таран // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий – 2017. – № 4. – С. 42-50.
3. Аварский, Н.Д., Федотенкова О.А., Проняева Л.И. Развитие вертикально-интегрированных маркетинговых систем в структуре зернопродуктового кластера / Н.Д. Аварский, О.А Федотенкова, Л.И. Проняева // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве – 2017. – № 3. – С. 61-74.
4. Агропромышленный комплекс России: сборник. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех»: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosinformagrotech.ru>, свободный. – (дата обращения: 03.11.2020).
5. Александрова О.А. Факторы экспортной деятельности промышленных предприятий. Саратов, Изд-во «научная книга». - 2007. – 60 с.
6. Алтухов, А.И. Об итогах работы Отделения экономики и земельных отношений Российской сельскохозяйственной академии за 2018 год /А.И. Алтухов // Экономика сельского хозяйства России. – 2019. – № 3. – С.6-18.
7. Алтухов, А.И. Экспорт российского зерна: проблемы и пути их решения / А.И. Алтухов // Экспортный потенциал АПК России: состояние и перспективы / ВИАПИ им. А. А. Никонова. – М., 2017. – С. 134-136.
8. Алтухов, А.И., Векленко В.И., Семькин В.А. и др. Совершенствование государственного регулирования развития сельского хозяйства: монография /А.И. Алтухов, В.И. Векленко, В.А. Семькин. Курск: Изд-во Курск. гос. с.-х. акад., 2019. – 208 с.
9. Андреева, М.В. Система факторов, влияющих на внешнеэкономический потенциал предприятий // Вестник СГСЭУ. – Саратов. - 2009. - №4 (28). - С. 34 – 40.

10. База данных Trade in Value Added (TiVA) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=75537> (дата обращения 25.03.2019 г.)
11. База данных по таможенной статистике [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://stat.customs.ru>. (дата обращения 20.11.2019 г.)
12. Баскаков, А.П. Развитие механизма управления внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий/ А.П. Баскаков // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. — 2007. — С. 7-10.
13. Баскаков, А.П. Построение организационно-экономического механизма как основы трансформации систем управления ВЭД промышленных предприятий // Вестник СГАУ им. Вавилова, №6 (2), 2006 г. — С.21-30.
14. Баутин, В.М. Инновационная экономика: содержание, место и роль инноваций / В.М. Баутин // Известие Тимирязевской сельскохозяйственной академии. — 2014. №2. — С. 103–118.
15. Брызгалина М.А. Совершенствование государственной поддержки отрасли животноводства в условиях функционирования России в ВТО (на примере молочного животноводства Саратовской области) / М.А. Брызгалина // Аграрный научный журнал. — 2017. — С. 88-95.
16. Белкина, Е.Н. Программно-целевая стратегия модернизации животноводства [Текст]: монография / Е. Н. Белкина. - Ставрополь: Фабула, 2013. - 303 с.
17. Беспехотный, Г.В. Методика оценки эффективности использования бюджетных средств в сельском хозяйстве / Под ред. Г.В. Беспехотного. — Екатеринбург: Уральская государственная сельскохозяйственная академия — 2005.— 59 с.
18. Беспехотный, Г.В. Организационно-экономические модели бюджетной поддержки сельского хозяйства / Г.В. Беспехотный // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. — 2005. — № 1. — С. 11 -13.

19. Быков, В.Г., Семкин А.Г. Использование средств цифровизации местными органами самоуправления в зарубежном сельском хозяйстве / В.Г. Быков, А.Г. Семкин // Экономика, труд, управление в сельском хозяйств. – 2019. – № 1. – С. 35-43.
20. Быковская, Н.В. Организационно-экономический механизм инновационного развития молочного скотоводства [Текст]: монография / Н.В. Быковская // Москва: Изд-во РГАЗУ, 2015. - 158 с.
21. Быковская, Н.В., Свешникова Т.В. Диверсификация сельскохозяйственного производства: монография / Н.В. Быковская, Т.В. Свешникова. – М.: Спутник+, 2009. –138 с.
22. Войтюк М.М. Социально-экономическая инфраструктура как фактор развития сельских территорий [Текст] / М. М. Войтюк. – М.: ФГБНУ "Росинформагротех", 2012. - 143 с.
23. Васильченко, М.Я., Гераскина А.А. Модернизация форм государственной поддержки в агропромышленном комплексе / М.Я. Васильченко, А.А. Гераскина // Аграрный научный журнал. – 2014. – № 12. – С.76-80.
24. Войтюк, В.А. Развитие экспортной деятельности аграрных предприятий в условиях цифровой экономики / Войтюк, В.А. // Вестник аграрной науки. 2021. -№3 (90). - С. 174-179
25. Войтюк В.А. Зарубежный опыт распространения новых знаний в сельском хозяйстве / Войтюк В.А., Мишуров Н.П., Кондратьева О.В. //Техника и оборудование для села. 2021. № 1 (283). - С. 38-43
26. Войтюк, В.А. Этапы развития цифрового сельского хозяйства /В.А. Войтюк, А.Д. Федоров//Аграрная наука-сельскому хозяйству: материалы XVI международной научно-практической конференции. Барнаул: 2021. - С. 45-47
27. Войтюк, В.А. Состояние и перспективы развития экспортной деятельности предприятий АПК / В.А. Войтюк // Техника и оборудование для села. - 2019. - № 12. - С. 36-40.
28. Войтюк, В.А. Организационно-экономический механизм развития экспортной деятельности аграрных предприятий / В.А. Войтюк // Техника и

- оборудование для села. - 2020. № 10.- С. 43-59.
29. Войтюк, В.А. Отечественное органическое сельское хозяйство и экспорт продуктов питания: проблемы и направления развития/ В.А. Войтюк, М.М. Войтюк // Техника и оборудование для села. - 2018. - № 11. - С. 33-39.
30. Войтюк, В.А. Совершенствование развития экспортной деятельности аграрных предприятий /В.А. Войтюк, А.В. Антонов // Вестник РАЕН. - 2021. - № 2. - С.45-48.
31. Войтюк, В.А. Продвижение продукции предприятий АПК на мировой рынок: лучшие практики регионов / Войтюк В.А., Кондратьева О.В. - М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2021. - 165 с.
32. Войтюк, В.А. Экспортный потенциал АПК: опыт, проблемы и перспективы развития/ Войтюк, В.А., Мишуров Н.П. и др. - М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2020. - 221 с.
33. Войтюк, В.А., Кондратьева О.В. и др. Совершенствование организации экспортной деятельности аграрных предприятий. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2019. – 162 с.
34. Войтюк, В.А. Совершенствование информационного обеспечения АПК с применением интеллектуальных информационных систем / Войтюк В.А., Федоров А.Д.// Инновационные технологии в АПК: теория и практика: материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Курган, 2021. - С. 523-527
35. Войтюк, В.А. Потенциал государственной поддержки в развитии экспорта продукции АПК в регионах / Войтюк В.А., Слинко О.В.//Развитие научной, творческой и инновационной деятельности молодежи: материалы XIII всероссийской (национальной) научно-практической конференции молодых ученых. Курган, 2021. С. - 50-54.
36. Войтюк, В.А. Повышение конкурентоспособности российской сельскохозяйственной продукции на мировом рынке /Войтюк В.А., Кондратьева О.В.//Перспективы развития механизации, электрификации и автоматизации сельскохозяйственного производства: материалы III

- Международной научно-практической конференции. 2021. - С. 248-251
37. Войтюк, В.А. Аграрная политика России: переход от импортозамещения к политике развития экспорта / Войтюк В.А., Слинко О.В. // Наука без границ и языковых барьеров: материалы международной научно-практической конференции ФГБОУ ВО «Орловский государственный аграрный университет имени Н.В. Парахина. 2021. - С. 116-120
38. Войтюк, В.А. Экспортный потенциал и продвижение продукции сельского хозяйства на мировой рынок / Войтюк В.А. // Теория и практика современной аграрной науки: материалы IV национальной (всероссийской) научной конференции с международным участием. Новосибирский государственный аграрный университет. Новосибирск, 2021. - С. 1092-1095
39. Войтюк, В.А. и др. Экспортный потенциал АПК: опыт, проблемы и перспективы развития/ В.А. Войтюк // АгроФорум. 2018.- № 4. - С. 31-39.
40. Войтюк, В.А., Мишуров Н.П. и др. // Аналитическое сопровождение реализации федеральной научно-технической программы развития сельского хозяйства на 2017-2025 годы. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех». - 2019. - 340 с.
41. Войтюк, В.А., Мишуров Н.П. и др. Прогнозно-аналитическое сопровождение инновационного развития в сфере сельского хозяйства. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех». - 2020. - 221 с.
42. Войтюк, В.А. Состояние и перспективы развития экспорта халяльной продукции в АПК /В.А. Войтюк // Perfect Agriculture. - 2021. № 1. - С. 8-10.
43. Войтюк, В.А. Перспективы развития отечественного агропрома /В.А. Войтюк // Приоритетные направления инновационного развития сельского хозяйства: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Нальчик: РКС. - 2020. - С.107-110.
44. Войтюк, В.А. Аграрный экспорт России: проблемы и перспективы развития /В.А. Войтюк // Вклад молодых ученых аграрных вузов и НИИ в решение проблем импортозамещения и продовольственной безопасности России: материалы XVI Всероссийского молодежного форума. М.: МСХ РФ. - 2020. -

С. 11-18.

45. Войтюк, В.А. Микрофинансирование и его роль в поддержке малого и среднего бизнеса аграрной сферы /В.А. Войтюк, М.М. Войтюк// Аграрная политика современной России: научно-метологические аспекты и стратегия реализации: материалы XX международной научно-практической конференции. М.: МСХ РФ. - 2015. - С. 160-162.
46. Войтюк, В.А. Состояние и перспективы развития экспорта халяльной продукции в АПК / В.А. Войтюк // Молодые ученые - научному и инновационному развитию АПК. Труды Всероссийского совета молодых ученых и специалистов аграрных образовательных и научных учреждений. М.: МСХ РФ. - 2020. - С. 160-164.
47. Войтюк, В.А. Перспективы развития экспортной деятельности аграрных предприятий / В.А. Войтюк // Агропромышленный комплекс: проблемы и перспективы развития. Тезисы докладов всероссийской научно-практической конференции. Благовещенск: изд. ККК, 2020. - С. 168.
48. Войтюк, В.А. Развитие экспортной деятельности в АПК / В.А. Войтюк// Агропромышленный комплекс: проблемы и перспективы развития. Тезисы докладов всероссийской научно-практической конференции. Благовещенск: изд. ККК, 2020. - С. 169.
49. Войтюк, В.А. Состояние и пути развития аграрного экспорта России / В.А. Войтюк // Аграрная наука в условиях модернизации и инновационного развития АПК России: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. М.: МСХ РФ, 2020. - С. 221-223.
50. Войтюк, В.А. Совершенствование системы государственной поддержки развития экспортной деятельности аграрных предприятий России / В.А. Войтюк // Научно-информационное обеспечение инновационного развития АПК: материалы XI Международной научно-практической конференции. М.: МСХ РФ, 2019. - С. 232-237.
51. Войтюк, В.А. Экспорт органической продукции сельского хозяйства: региональные проблемы и направления развития / В.А. Войтюк // материалы

- международной научно-практической конференции «Стратегические направления в регионах: эколого-экономический и социальный аспекты». М.: МСХ РФ, 2019. - С. 261-271.
52. Войтюк, В.А. Анализ основных трендов развития аграрного экспорта России / В.А. Войтюк // Научно-информационное обеспечение инновационного развития АПК: материалы XII Международной научно-практической конференции. М.: МСХ РФ, 2020. - С. 208-211.
53. Войтюк, В.А. Экспорт аквакультуры: проблемы и перспективы развития / В.А. Войтюк // Приоритеты модернизации и технологического развития продовольственного сектора Российской Федерации на современном этапе: материалы Всероссийской научно-технической конференции с международным участием. М.: МСХ РФ, 2019. - С. 43.
54. Войтюк, В.А. Проблемы и перспективы повышения конкурентоспособности продукции АПК / В.А. Войтюк // материалы XII Международной научно-практической конференции «Состояние и перспективы развития АПК» в рамках XXII Агропромышленного форума юга России и выставки «Интерагромаш». Донской государственный технический университет, Аграрный научный центр «Донской». Ростов-на-Дону, 2019. - С. 811-814.
55. Voytyuk V.A. Management of agricultural enterprises using digital technology / OP Conference Series: Earth and Environmental Science. International scientific and practical conference/ Voytyuk V.A., Mishurov N.P., Sypok S.I. //Ensuring sustainable development in the context of agriculture, green energy, ecology and earth science. 2021. С. 032056.
56. Voytyuk V.A. Application of waste products of crop processing in the production of building materials for agricultural facilities/ IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. International scientific and practical conference/ Voytyuk V.A., Mishurov N.P., Voytyuk M.M., Vinogradov P.N., Machneva O.P. //Ensuring sustainable development in the context of agriculture, green energy, ecology and earth science. 2021. С. 032053.
57. Voytyuk V.A. Poverty as the impact on the environment/ Voytyuk V.A. Kuznetsova

- S., Voytyuk M., Marinchenko T., Sypok S. // E3S WEB OF CONFERENCES. Ural Environmental Science Forum “Sustainable Development of Industrial Region”44 (UESF-2021). 2021. С. 07052.
58. Voytyuk V.A. Modeling of export development of agricultural enterprises of the Kaluga region/ Voytyuk V.A., Marinchenko T.E. // IOP: Earth Science. 2020. pp. 22-30
59. Voytyuk V.A. Increasing the competitiveness of agricultural enterprises based on a cluster strategy/ Voytyuk V.A., Marinchenko T.E., Voytyuk M.M. //IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Volume 677, IV International Scientific Conference: AGRITECH-IV-2020: Agribusiness, Environmental Engineering and Biotechnologies 18-20 November 2020. pp. 15-20
60. Войтюк, В.А. Диверсификация как импульс роста экспорта аграрных предприятий / В.А. Войтюк // материалы II Международной научно-практической конференции «Экономико-математические методы анализа деятельности предприятий АПК». М.: МСХ РФ, 2018. - С. 102-106.
61. Войтюк, В.А. Диверсификация как фактор развития экспортного потенциала аграрных предприятий / В.А. Войтюк // материалы международной научно-практической конференции «Приоритеты и перспективы эколого-экономического развития: региональный и муниципальный аспекты». М.: МСХ РФ, 2018. - С. 306-311.
62. Войтюк, В.А. Развитие несельскохозяйственной деятельности как фактор роста экспортного потенциала аграрных предприятий / В.А. Войтюк // материалы международной научной конференции «Научное и творческое наследие А.В. Чаянова в аграрной экономике XXI века». М.: РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2018. - С. 334-339.
63. Войтюк, В.А. Развитие несырьевого экспорта сельскохозяйственной продукции в России / В.А. Войтюк // Научно-информационное обеспечение инновационного развития АПК: материалы X Международной научно-практической конференции. М.: МСХ РФ, 2018. - С. 94-98.
64. Войтюк, В.А. Состояние и совершенствование системы государственной

- поддержки развития экспортной деятельности аграрных предприятий / В.А. Войтюк // АгроФорум. 2020. № 1. С. 68-71.
65. Войтюк, В.А. Антонов А.В. Экспортная деятельность в АПК региона: (на примере Курской области) /В.А. Войтюк, А.В. Антонов // Вестник РАЕН. - 2021. - № 3. - С.135-14.
66. Войтюк В.А. Импортозависимость в садоводческой отрасли / В.А. Войтюк // материалы VII международной научно-практической конференции «Новейшие направления развития аграрной науки в работах молодых ученых». Под редакцией Н.Г. Власенко. М.: МСХ РФ, 2019. - С. 398-402.
67. Войтюк, В.А. Социально-экономическое развитие региональной экономики в сфере АПК/В.А. Войтюк, О.В. Кондратьева//Научно-образовательная среда как основа развития агропромышленного комплекса: материалы научно-практической конференции с международным участием, посвященная 70-летию А.И. Павловой. Якутск, 2021. - С.416-419.
68. Гатаулина, Е.А., Узун В.Я. Государственная поддержка и обеспечение продовольственной безопасности на примере Краснодарского края и Республики Саха (Якутия) / Е.А. Гатаулина, В.Я. Узун // Аграрный сектор России в условиях международных санкций: вызовы и ответы: материалы Международной научной конференции ВИАПИ им. А.А. Никонова, МСХА - РГАУ им. К.А. Тимирязева. – 2014. – С. 173-179.
69. Гришина, С.Н. Проблемы финансового, управленческого и статистического учета в АПК [Текст]: монография / С. Н. Гришкина //Финансовый ун-т при Правительстве Российской Федерации. – М.: Финансовый ун-т, 2012. - 139 с.
70. О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы» (с изменениями на 18 декабря 2019 года): [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70110644/> (дата обращения: 15.11.2019).

71. Демина, И.Д. Концепция, теория и практика контроля внешнеэкономической деятельности хозяйствующих субъектов / И.Д. Демина. – М.: Маркетинг. - 2007. – 116 с.
72. Демишкевич, Г.М., Лисавцов А.Ю. Состояние и тенденции изменения кадровой обеспеченности сельскохозяйственных организаций / Г.М. Демишкевич, А.Ю. Лисавцов // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2018. – № 3. – С. 73-79.
73. Дубков, С.И., Дадалко С.Н., Фоменок Д.А. Формирование и оценка экспортного потенциала промышленных предприятий /С.И. Дубков, С.Н. Дадалко, Д.А. Фоменок // Банковский вестник. – 2011. - № 28 (537). – С.29-35.
74. Друганов, Р.С. Формирование государственной системы субсидирования экспорта высокотехнологичной продукции в России в условиях ВТО [Текст]. – Москва: Изд-во Рос. гос. торгово-эконом. ун-та. – 2012. – 164 с.
75. Зимин, Н.Е., Ерохин С.М., Королькова А.П., Дидманидзе Н.О. Организационно-экономический механизм повышения доступности кредитов для сельскохозяйственных товаропроизводителей [Текст]: монография / Зимин, Н.Е., Ерохин С.М., Королькова А.П., Дидманидзе Н.О. - М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2008. – 120 с.
76. Жахов Н.В. Государственное регулирование системного развития аграрного сектора экономики региона [Текст]: монография / Н. В. Жахов. - Москва: Научная Книга, 2018. - 348 с.
77. Жиряева Е.В. История таможенного дела и таможенной политики России [Текст]: учебное пособие: [в 3 т.] / Е. В. Жиряева. М-во образования и науки Российской Федерации, Санкт-Петербургский гос. политехнический ун-т. - Санкт-Петербург: Изд-во Политехнического ун-та, 2012. - 121 с.
78. Казиев, Р.М. Выбор стратегии внешнеторговой деятельности предприятий //Вестник Саратовского государственного университета им. Вавилова – Саратов СГАУ – 2007 - №2 – С.76-77.

79. Каплан, Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». – 2005. – 512 с.
80. Каширин А.В. Программа инновационного развития как инструмент управления инновационным потенциалом наукоемкого предприятия / А.В. Каширин. – Российское предпринимательство. - 2016. - №17. - 45-50.
81. Колесников, А.В. Эффективность государственной поддержки и регулирования сельского хозяйства: монография / А.В. Колесников. – М.: МСХ РФ, ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ, - 2017. – 187 с.
82. Кондратьев, Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения / Н.Д. Кондратьев. – М.: Экономика, 2002. – 767 с.
83. Костяев, А.И., Яхнюк С.В. Новый этап глобализации в АПК в связи с присоединением России к ВТО/А.И. Костяев, С.В. Яхнюк // АПК: экономика, управление. – 2013. – № 11. – С. 10-18.
84. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Вильямс. – 2011. – 496 с.
85. Коротких, Ю.С. Совершенствование организационно-экономического механизма взаимодействия сельхозтоваропроизводителей с машинно-технологическими станциями / Ю.С. Коротких // Инновации и инвестиции. – 2020. - №2. – С.234 – 237.
86. Крылатых, Э.Н., Строков С.А. Опыт прогнозирования развития агропродовольственных рынков России с использованием модели Aglink-Cosimo /Э.Н. Крылатых, С.А. Строков // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2012. – № 4. – С. 3-6.
87. Крылатых, Э.Н., Фролова Е.Ю., Лищенко О.В. Неформальные объединения науки и бизнеса в агросфере: эффективная интеграция / Э.Н. Крылатых, Е.Ю. Фролова, О.В. Лищенко // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2016. – № 9. – С. 10-14.
88. Кузьмина, А.Г. Механизм внедрения стратегической карты развития инновационных процессов на предприятии /А.Г. Кузьмина // Инновации и инвестиции. – 2013. – №5. – С. 32-35.

89. Кузьмина, Е.В. Эффективность управления экспортным потенциалом предприятия /Е.В. Кузьмина // Труды МАИ. – 2008. – № 65. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: /www.mai.ru/upload/iblock/720/720429165f904486e0e8b215924d7673. – (дата обращения: 14.10.2020).
90. Кувшинов В.А. Состояние и развитие государственной поддержки регионального АПК [Текст] /В.А. Кувшинов. - Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. Тамбов, 2008, № 6. (62). -60 с.
91. Литвина Н.В. Организационно-экономические условия развития мясного скотоводства в Российской Федерации / Н.В. Литвина // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2017. - №2 (31). – С. 35 – 38.
92. Мазлоев, В.З., Кормаков Л.Ф., Кумехов К.К. Организационные формы и механизмы агропромышленной интеграции. Проблемы и решения /Л.Ф. Кормаков, К.К. Кумехов, В.З. Мазлоев. – М.: ФГУП «ВО Минсельхоза России». – 2004. – 260 с.
93. Мазлоев, В.З., Кцоев А.Б. Механизмы распределения субсидий сельхозорганизациям / В.З. Мазлоев, А.Б. Кцоев // АПК: экономика, управление. – 2012. – № 9. – С. 42-46.
94. Мазлоев, В.З., Кцоев А.Б. Построение оптимальной системы распределения субсидий в сельском хозяйстве / В.З. Мазлоев, А.Б. Кцоев // Экономика сельского хозяйства России. – 2014. – № 2. – С. 35.
95. Мазлоев, В.З., Лысенко Ю.В., Лысенко М.В. Организационно-экономический механизм реализации стратегий экономического роста // В.З. Мазлоев, Ю.В. Лысенко, М.В. Лысенко. - Челябинск: Печатный двор, 2011. – 123 с.
96. Мазлоев, В.З., Хайруллина О.И. Институциональные основы государственной поддержки агропродовольственного экспорта: зарубежный опыт и российская практика / В.З. Мазлоев, О.И. Хайруллина // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2019. – № 10. – С. 11-17.

97. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономика: принципы, проблемы и политика /К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю // Кн. 2-х т.: пер. с англ. 11-го изд. – Москва: изд. «Республика», 1992. – 450 с.
98. Маршалл А. Принципы политической экономии: в 3 т. / А. Маршалл // пер. с англ. Р. И. Столпера, В. Т. Рысина и В. И. Бомкина. – Москва: изд. «Прогресс», 1983–1984. – Сер. «Экономическая мысль Запада».
99. Маслова, В.В., Авдеев М.В., Маслов И.И. Основные направления развития экспорта отечественной агропродовольственной продукции /В.В. Маслова, М.В. Авдеев, И.И. Маслов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2018. – № 9. – С. 10-15.
100. Медведев, П.М. Концептуальные подходы к оценке влияния факторов на результаты экспортной деятельности предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Екатеринбург, 2002. – 24 с.
101. Мухин, Н.Ю. Возможности импортозамещения в агропромышленном комплексе России / Н.Ю. Мухин // Российский внешнеэкономический вестник. 2016. №4. С.122-131.
102. Миронова, Н.Н. Формирование и использование производственного потенциала в АПК (вопросы теории и практики): монография / Н.Н. Миронова. – М.: изд. «Национальный институт бизнеса», 2006. – 370 с.
103. Мотыгуллина, Р.К. Экономическая оценка возможностей развития экспортной деятельности: на примере промышленных предприятий Республики Татарстан: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Казань, 2015. – 23 с.
104. О мерах и направлениях государственной поддержки агропромышленного комплекса Российской Федерации: справ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mcx.ru> (дата обращения: 18.09.2020, 02.02.2021).
105. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Внешняя торговля [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gks.ru/folder/11193> (дата обращения: 18.09.2020, 02.02.2021).

106. Пантелеева, О.И. К вопросу о совершенствовании мер поддержки экспорта сельскохозяйственных товаров в Российской Федерации / О. И. Пантелеева // Экономика сельского хозяйства России. - 2017. - № 10. - С. 78-84.
107. Петин, К.А. Управление внешнеэкономической деятельностью экспортоориентированного предприятия; автореф. дис. ... канд. экон. наук. - Краснодар, 2004. - 25 с.
108. Петухова, М.С. Совершенствование системы индикаторов для государственных программ развития сельского хозяйства (на материалах Новосибирской области) / М.С. Петухова // Экономика и предпринимательство. – 2014. - №6 (47). – С.441 – 444.
109. Петухов, В.Д. Организационно-экономический механизм развития внешнеторговой деятельности промышленных предприятий: на примере предприятий электронной промышленности: автореф. дис. ... канд. экон. наук. - Королев, 2013. - 28 с.
110. Папцов, А.Г., Коловоротная В.Ю., Бажан А.И. Прямая поддержка сельского хозяйства в Европейском союзе: эволюция и механизмы ее осуществления / А.Г. Папцов, В.Ю. Коловоротная, А.И. Бажан // Агропродовольственная политика России. – 2015. – № 12. – С. 6-12.
111. Папцов, А.Г., Шеламова Н.А. Диверсификация сельской экономики: значение, выгоды и риски / А.Г. Папцов, Н.А. Шеламова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2019. – № 8. – С. 2 – 6.
112. Перру, Ф. Экономическое пространство: теория и приложения /Ф. Перру // Пространственная экономика. – 2007. – № 4. – С. 81.
113. Петриков, А.В. Развитие экспорта продукции российского АПК: проблемы и решения. – Сахар /А.В. Петриков // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2017. № 12. – С. 48-49.
114. Парахин, Н.В. Реформирование АПК в регионах России: опыт и проблемы /Н.В. Парахин // материалы международной научно-практической конференции «К 220-летию образования Орловской губернии». Орел, 1998. - 247 с.

115. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М: Вильямс, 2001. – 495 с.
116. Родионова О.А. Формы и механизм организационно-экономического взаимодействия в агропромышленных формированиях: научно-методические рекомендации / О.А. Родионова. – М. - 2005. – 99 с.
117. Русаков, И.А. Формирование экспортного потенциала / И.А. Русаков // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – Саратов, 2011, №5 (39) С.105 – 109.
118. Родионова, О.А., Карпунин М.А. Развитие аграрной экономики региона на основе многофункциональной диверсификации [На примере Архангельской обл.]. – М.: НИПКЦ Восход-А, 2013. – 162 с.
119. Санду, И.С. Организационные формы инновационного процесса в сельском хозяйстве / И.С. Санду // Москва: ГНУ ВНИИЭСХ РАСХН, 1996. – 64 с.
120. Санду, И.С., Нечаев В.И., Войку И.П. Государственная поддержка цифровой трансформации сельского хозяйства региона: методический подход [Оценка диспропорций в развитии растениеводства в муниципальных районах Псковской обл.] / И.С. Санду, В.И. Нечаев, И.П. Войку // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2019. – № 12. – С. 66-70.
121. Санто, Б. Инновация как средство экономического развития / Пер. с венгер. / Б. Санто. – М.: Прогресс, 1990. –178 с.
122. Семенова, Е.И., Цветков И.А. Методические рекомендации по повышению качества и конкурентоспособности аграрной продукции на основе эколого-инновационной деятельности: монография / Е.И. Семенова, И.А. Цветков. – М.: - 2009. – 243 с.
123. Серков, А.Ф., Чекалин В.С. Увеличение экспорта продукции АПК в системе стратегического планирования развития отрасли / А.Ф. Серков, В.С. Чекалин // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2018. № 12. – С. 6-9.
124. Сидорова, Е.Ю. Международная торговля: шесть основных теорий международной торговли, современное состояние и тенденции развития международной торговли, международная торговля услугами: лекции для

- студентов /Е.Ю. Сидорова - Москва: Равновесие: Ай Пи Эр Медиа, 2006. – 123 с.: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.products/ipo/prime/doc/70110644/> (дата обращения: 15.11.2020).
125. Смит, А.М. Исследование о природе и причинах богатства народов. – В 2 т. / Смит А. – М.: Наука, 1993. – 570 с.
126. Соколова, Ж.Е. Мировые тенденции сбора дикоросов на сельских территориях для производства органической продукции /Ж.Е. Соколова // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2019. –№ 4. – С. 122-132.
127. Сычев, М.С. Концептуальный подход к анализу экспортного потенциала предприятия / М.С. Сычев // Вопросы экономики и права. – 2012. – № 7. – С. 131-134.
128. Слепнева Т.Н. Государственная поддержка – основное направление развития сельского хозяйства России / Т.Н. Слепнева // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2016. - №4 (29).- С.25-27.
129. Твисс, Б. Управление научно-техническими нововведениями. – М.: Экономика, 1989.- 123 с.
130. Толстых, Т.Н., Уланова Е.М. Проблемы оценки экономического потенциала предприятия: финансовый потенциал / Т.Н. Толстых, Е.М. Уланова //Вопросы экономики. – 2004. –№ 4. – С. 21-25.
131. Трейси, М. Сельское хозяйство и продовольствие в экономике развитых стран: введение в теорию, практику и политику / Пер. с англ. – СПб: Экономическая школа, 1995. – 431 с.
132. Трошин, А.С., Божков Ю.Н., Санду И.С. Цифровая трансформация сельского хозяйства как основа инновационного развития / А.С. Трошин, Ю.Н. Божков, И.С. Санду // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2018. № 12. – С. 3-8.
133. Узун, В.Я. Тенденции развития и механизмы взаимодействия крупного и малого бизнеса в агропромышленном комплексе / В.Я. Узун. – М.: ВИАПИ им. А.А. Никонова, 2009. – 218 с.

134. Узун, В.Я. Формирование и регулирование общего аграрного рынка Евразийского экономического союза /В.Я. Узун // АПК: экономика и управление. Москва: ВИАПИ им. А.А. Никонова. - 2015. № 3. – С. 12-25.
135. Указ Президента РФ О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года (В редакции указов Президента Российской Федерации от 19.07.2018 № 444, от 21.07.2020 № 474) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/71937200/> (дата обращения: 18.09.2019).
136. Улин, Б. (Олин Б.) Межрегиональная и международная торговля / Б. Улин. – Москва: изд. Дело. - 2004. – 416 с.
137. Ушачев, И.Г. Совершенствование экономического механизма в агропромышленном комплексе / И. Ушачев // Экономика сельского хозяйства России. – 2013. – № 12. – С. 6.
138. Ушачев, И.Г., Маслова В.В., Чекалин В.С. Повышение экспортного потенциала АПК на основе инновационного развития / И.Г. Ушачев, В.В. Маслов, В.С. Чекалин // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2019. №10. – С. 2-5.
139. Ушачев, И.Г., Маслова В.В., Чекалин В.С. Экономические проблемы импортозамещения в условиях научно-технологического развития АПК России / И.Г. Ушачев, В.В. Маслов, В.С. Чекалин // АПК: экономика, управление. – 2017. – № 11. – С. 4-10.
140. Федеральные и региональные программы поддержки экспортной деятельности: информ. бюл. – СПб: Политехника–сервис, 2013. – 60 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.exportcenter.ru/services/subsidirovanie/> (дата обращения: 01.09.2019).
141. Федеральный закон от 23.08.1996 №127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» (в ред. федеральных законов от 19.07.1998 N 111-ФЗ, от 17.12.1998 № 189-ФЗ, от 03.01.2000 № 41-ФЗ). [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11507/ (дата обращения: 01.09.2020).

142. Федеральный закон от 29.12.2006 № 264-ФЗ (ред. от 12.02.2015) «О развитии сельского хозяйства» (с изм. и доп., вступ. в силу с 13.08.2018) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW (дата обращения: 12.03.2019).
143. Фокина Д.А. Факторы формирования экспортного потенциала машиностроительного предприятия / Д.А. Фокина //Современные проблемы науки и образования. -2014. - №3 – С. 54 – 60.
144. Храменкова А.О. Организационно-экономический механизм управления эффективностью труда в молочно-сырьевом подкомплексе: монография /А.О. Храменкова. – М.: Первое экономическое издательство, 2020. – 262 с.
145. Хузяшев, Т.Р. Новые организационные формы экспорта в рамках комплекса электронной торговли / Т.Р. Хузяшев // Вестник ТИСБИ. – Казань, 2002. №3 – С. 68 – 73.
146. Чанышева, С.Ю. Формирование организационно-экономического механизма управления ВЭД промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. - Саратов, 2013. - 27 с.
147. Шашло, Н.В., Вильдеман А.И. Системно-синергическая концепция стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятий / Н.В. Шашло, А.И. Вильдеман // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. - 2016. №3. - С.7-13
148. Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Шумпетер Йозеф. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
149. Alsudairi M., Dwivedi Y.K. A multi-disciplinary profile of IS/IT outsourcing research //Journal of Enterprise Information Management. 2010. Vol. 23. No. 2. P.215-258.
150. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99—120.
151. Besser T.L., Miller N. The structural, social, and strategic factors associated with successful business networks // Entrepreneurship & Regional Development. 2011. Vbl. 23. No. 3-4. P. 113-133.

152. Boschma R. Competitiveness of regions from an evolutionary perspective // *Regional studies*. 2004. Vol. 38. No. 9. P. 1001 — 1014.
153. Boschma R.A., Martin R.L. (eds). *The handbook of evolutionary economic geography*. Edward Elgar Publishing, 2010.
154. Castells M. *The information age: Economy, society and culture*. Vol. 3: End of millennium. Blackwell, 1998.
155. Christopher M., Payne A., BaUantyne D. *Relationship marketing*. Routledge, 2002.
156. Giannakis M. The intellectual structure of the supply chain management discipline: A citation and social network analysis // *Journal of Enterprise Information Management*. 2012. Vol. 25. No. 2. P. 136—169.
157. Goeke C., Gersch M., Freiling J. The coevolution of alliances and industries: How industry transformation influences alliance formation and vice versa // *Research in Competence-Based Management*. 2010. Vol. 5. P. 79— 109.
158. Gomes-Casseres B. Group versus group: How alliance networks compete // *Harvard Business Review*. 1994. July—Aug. P. 62-74.
159. Hagel J., Singer M. Unbundling the Corporation // *Harvard Business Review*. 1999. Vol. 77. No. 2. March—April.
160. Hagel J., Singer M. Unbundling the corporation // *The McKinsey Quarterly*. 2000. Vol. 37. No. 3. P. 148-161.
161. Hdkansson //., Snehota I. No business in an Island: the network concept of business strategy // *Marketing Perspectives*, 1994. P. 1—15.
162. Hdkansson H., Snehota I. No business is an island: the network concept of business strategy // *Journal of Management*. 1989. Vol. 5. No. 3. P. 187-200.
163. Hamel G. *What matters now: How to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation*. Bass, Wiley, 2012.
164. Tinbergen J. *My Wishes for the Future of Economics*. Rotterdam, 1989. Vol. 71. N 4, pp. 325-336.

165. Strambach S. 19 Path dependence and path plasticity: the co-evolution of institutions and innovation — the German customized business software industry //The Handbook of Evolutionary Economic Geography, 2010.
166. Teece D.J. Achieving integration of the business school curriculum using the dynamic capabilities framework //Journal of Management Development. 2011. Vol. 30. No. 5. P. 499-518.
167. Myrdal G. Asian drama: An Inquiry into the Poverty of Nations, 1968. 2006. Vol. 23. No. 3. P. 7-15.
168. Teece D. Achieving integration of the business school curriculum using the dynamic //Journal of Management Development. 2011. Vol. 30. No. 5. P. 499-518.



УДК 659.15:338.436.33
ББК 4ф
А 64

Рецензенты:

В.Г. Савенко, доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и торгового дела АНОО ВО «Российский университет кооперации»;
В.А. Дмитриев, вице-президент Торгово-промышленной палаты Российской Федерации, г. Москва

Митуров Н.П., Ковратьева О.В., Фелоров А.Д., Спичко О.В., Войтюк В.А., Селиванов С.В. Анализ процесса популяризации научно-технологических достижений и передового опыта в АПК: науч. аналит. обзор. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2019. – с.

ISBN

Рассматриваются процессы популяризации научно-технологических достижений и передового опыта в агропромышленном производстве, формы и методы пропаганды, различные варианты стендов и технических средств, необходимые для организации информационных центров на международных, специализированных и тематических выставках и ярмарках.

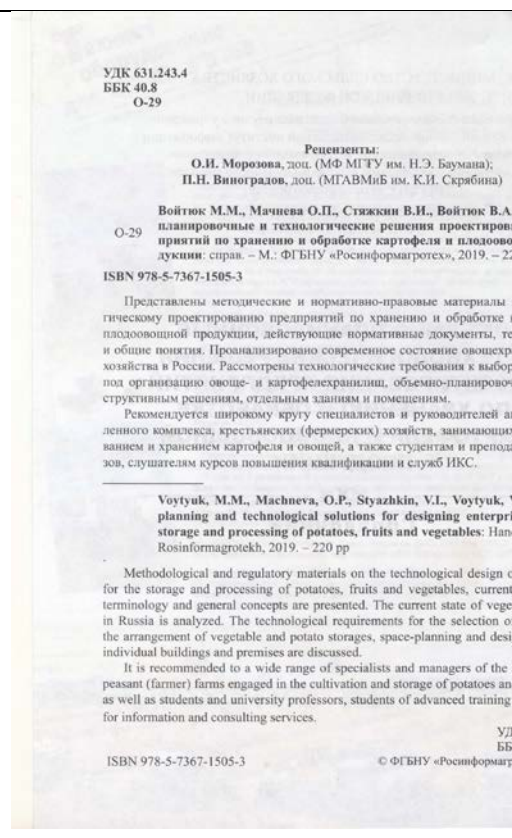
Показана роль научно-информационного обеспечения, основой которого являются информационные ресурсы. Проведен анализ популяризации научных разработок для специалистов АПК, мониторинг востребованности информационных ресурсов по тематическим направлениям.

Особое внимание уделено пропаганде и внедрению научно-технологических результатов и продукции для практического использования и повышения квалификации участников научно-технического обеспечения и развития сельского хозяйства на деловых и выставочных мероприятиях. Представлены особенности организации и функционирования информационно-консультационных центров.

Предназначен для специалистов сельского хозяйства и смежных отраслей, научных работников, преподавателей, студентов, аспирантов аграрных вузов, сельскохозяйственных консультантов.

УДК 659.15
ББК
ФГБНУ «Росинформагротех»

ISBN



**ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛ № 4
заседания Ученого совета ФГБНУ «Росинформагротех»
17 октября 2019 г.**

Место проведения: р.п. Правдинский Московской области
Председатель: П.А. Подъяблонский
Секретарь: О.А. Майоров
Присутствовали: В.А. Бабак, Д.С. Буклагин, В.И. Вахания, В.А. Войтюк, М.М. Войтюк, Е.Л. Голубев, И.Г. Голубев, С.Ю. Дрямов, Ю.Н. Егоров, О.В. Кондратьева, А.П. Королькова, Н.Н. Краховецкий, Н.П. Мишуров, Н.Н. Сурина, В.Г. Селиванов, А.Д. Федоров, Ю.И. Чавькин, П.П. Шмаков, С.Ю. Шутьев, О.И. Яковлев.

Повестка дня:

Рассмотрение основных научных результатов завершенной разработки – научный аналитический обзор «Совершенствование организации экспортной деятельности аграрных предприятий».

Докладчик — В.А. Войтюк.

Слушали:

В.А. Войтюк об основных научных результатах завершенной разработки – научный аналитический обзор «Совершенствование организации экспортной деятельности аграрных предприятий».

Ответил на вопросы членов Ученого совета:

Д.С. Буклагина, И.Г. Голубева, Н.П. Мишурова, А.П. Корольковой.

О.А. Майоров огласил две рецензии на представленную работу:

- рецензия доцента МФ МГТУ им. Н.Э. Баумана кандидата экономических наук О.И. Морозова (положительная);
- рецензия представителя фирмы Касио Европа ГмбХ кандидата технических наук П.А. Михалина (положительная).

Выступили:

М.М. Войтюк, А.П. Королькова.

Поступило предложение: принять, рекомендовать к опубликованию и направить заказчику научный аналитический обзор «Совершенствование организации экспортной деятельности аграрных предприятий».

Голосовали: За – 21, против и воздержавшихся – нет.

ПОСТАНОВИЛИ:

принять, рекомендовать к опубликованию и направить заказчику научный аналитический обзор «Совершенствование организации экспортной деятельности аграрных предприятий».

Председатель Ученого совета
кандидат юридических наук

П.А. Подъяблонский

Секретарь Ученого совета
кандидат психологических наук

О.А. Майоров

Минсельхоз России

УКАЗАТЕЛЬ РАССЫЛКИ

Совершенствование организации экспортной деятельности и аграрных предприятий (Научный аналитический обзор), т.п.зак.

692

№ п/п	Наименование	Адрес	Кол-во экз.
1	Департамент научно-технологической политики и образования	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	3
2	Департамент экономики и государственной политики	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	1
3	Департамент земельной политики, имущественных отношений и государственности	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	1
4	Департамент правового обеспечения	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	1
5	Административный департамент	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	1
6	Департамент бюджетной политики	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	1
7	Департамент регулирования рынков АПК	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	1
8	Департамент аппарата Министра	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	1
9	Департамент международного сотрудничества	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	1
10	Департамент растениеводства, механизации, химизации и защиты растений	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	1
11	Департамент ветеринарии	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	1
12	Департамент животноводства и племенного дела	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	1
13	Департамент мелиорации	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	1
14	Департамент регулирования в сфере рыбного хозяйства и аквакультуры	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	1
15	Департамент информационной политики и специальных проектов	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	1
16	Департамент пищевой и перерабатывающей промышленности	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	1
17	Департамент развития сельских территорий	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	1
18	Департамент цифрового развития и управления государственными информационными ресурсами	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	1

19	Россельхознадзор	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	1
20	ФГУ "Пресс-служба Минсельхоза России"	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	1
21	Книжная палата		17
22	ЦК профсоюза работников агропромышленного комплекса России	119119, Москва, Ленинский пр, 42, ком. 3320	1
23	АККОР	107802, Москва, Орликов пер.,3	1
24	Агропромсоюз России	107996, Москва, Орликов пер., 1/11	1
25	резерв Депнаучтехполитики	141261, Московская об., Пушкинский р-н, пос.Правда, ул. Лесная, 60	100

274	ФГБНУ «Северо-Кавказский научно-исследовательский институт горного и предгорного садоводства»	360004, Кабардино-Балкарская Республика, г. Нальчик, ул. Шарданова, 23	1
275	ФГБНУ «Всероссийский научно-исследовательский институт защиты растений»	396030, Воронежская область, Рамонский район, п. ВНИИСС, 92	1
276	Сибирская научная сельскохозяйственная библиотека (СибНСХБ – филиал ГПНТБ СО РАН)	630501, Новосибирская обл., пос. Краснообск, СибНСХБ	1
	Итого:		500

Первый заместитель-
заместитель директора по научной
работе

Мишуров Н.П.

Заведующий отделом
прогнозно-аналитической
информации и консультационного
обеспечения

Кондратьева О.В.



ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY OF THE RUSSIAN FEDERATION

Россия, 109012, Москва, ул. Ильинка, д. 6/1, стр. 1, тел.: (495) 620 0009, факс: (495) 620 0360
 bld. 1, 6/1, Ilyinka street, Moscow, 109012, Russia, ph.: +7 (495) 620 0009, fax: +7 (495) 620 0360
<http://www.tpprf.ru>, e-mail: tpprf@tpprf.ru

№ 8/н " 31 " 08 2020 года

Справка о внедрении

Результаты диссертационной работы Войтюк В.А. на тему «Организационно-экономический механизм развития экспортной деятельности аграрных предприятий» обладают актуальностью, представляют практический интерес и использованы Департаментом выставочной, ярмарочной и конгрессной деятельности ТПП РФ при организации информационной поддержки Международного промышленного марафона INNOPROM-online тематического трека «Финансирование средних предприятий».

Методика по формированию многоканального механизма государственной поддержки экспортной деятельности аграрных предприятий, основанного на межпрограммном субсидировании, разработанная Войтюк В.А., рекомендована при выработке эффективного механизма поддержки выставочно-ярмарочной деятельности субъектов Российской Федерации. Применение данной методики показало её эффективность при организации выставочно-ярмарочных и конгрессных мероприятий в ряде регионов РФ и, в частности, в Калужской области.

Директор Департамента
 выставочной, ярмарочной
 и конгрессной деятельности



С.В. Селиванов



ООО «Правильная логистика»
141292, Московская область,
город Красноармейск,
проспект Испытателей, дом 7,
этаж цок.,помещение 17

ВРИО директора
ФГБНУ «Росинформагротех»
Подъяблонскому П.А.

Исх № 53/03 от 23.03.2020г.

**АКТ об использовании результатов интеллектуальной деятельности
ФГБНУ «Росинформагротех»**

ООО «Правильная логистика» использует в работе следующие результаты интеллектуальной деятельности:

1. Совершенствование организации экспортной деятельности аграрных предприятий. 2019 г.;
2. Развитие экспортного потенциала АПК России: ценовой аспект. 2019 г.;
3. Цифровое сельское хозяйство: состояние и перспективы развития. 2019 г.

Генеральный директор



Воловиков С.В.

Аграрные предприятия – экспортеры Калужской области

Аграрные предприятия – экспортеры, местонахождение	Экспортируемая продукция	Страны	Объем экспорта, 2019 год	
			тонн	млн. руб.
ООО «Зеленые линии», Кировский район, д. М.Савки	Закваски Alibi, пищевые добавки в ассортименте, какао тертое, карамель леденцовая, мармелад жележный, ароматизаторы пищевые, глюкоза, сырный продукт мягкий DenCheese сливочный, глазурь кондитерская, молоко сухое, сырный порошок	Китай, Сербия, Индия, США, Страны ЕС, Монголия, Таджикистан, Узбекистан, Азербайджан, Грузия, Абхазия	420	1 0 1 7
ООО «Самари Ямми», г. Малоярославец	Замороженные мясные субпродукты	Вьетнам, Ганконг, Конго	7 928	5 1 2
ПАО «Русский продукт», Малоярославецкий район, с. Детчино	Геркулес, супы, кисель, кофе, цикорий, пищевые концентраты	Израиль, Монголия, Танзания, Кения, Уганда Эстония, Азербайджан, Туркменистан, Казахстан, Молдова, Таджикистан, Узбекистан, Украина, Абхазия, Грузия	1 100	90
ЗАО «Партнер-М», г. Малоярославец	Соевая мука, текстурированная соевая мука, мука гороховая текстурированная, шрот соевый	Франция, Польша, Словакия, Монголия, Эстония, Казахстан, Узбекистан, Таджикистан	1000	47
ООО «СМП «Марк-4», г. Спас-Деменск	Сухие хлебобулочные и кондитерские изделия	Китай, Израиль, Германия, США и Канада, Монголия, Таджикистан, Туркмения, Беларусь, Казахстан, Киргизия, Узбекистан, Армения, Молдова, Азербайджан, Абхазия, Грузия	400	41
ООО «ЛОТТЕ КФ РУС», Боровский район	Кондитерские изделия: Печенье Лотте ЧокоПай, Крекер Фитнес, Соломка Пеперо, Печенье Канчо, Шоколад в кубиках, Дрим какао, Кранки, Жевательная резинка «Ксилитол», Новинка «Маргарет», Шоколад Гана	н/д	н/д	н/д
ООО «Ляйбер», г. Калуга	Корма и кормовые добавки	Германия, Беларусь	-	-
АО «Витасоль», г. Боровск	Корма и кормовые добавки для животных, корма для КРС	Украина, Беларусь	288	23,4
ООО «А-ФУДС», Боровский район	Какао и продукция его переработки	Беларусь	10,185	3,6

ООО «Нестле Россия», Боровский район, с. Ворсино	Корма и кормовые добавки; корма для непродуктивных, декоративных животных, птиц, рыб; сухие корма для кошек и собак	Франция, Германия, Великобритания, Италия, Турция, Монголия, Грузия, Азербайджан, Молдова, Абхазия, Таджикистан, Туркмения, Узбекистан, Украина	22 083	2726
ЗАО «Жуково- Воробьевский молочный завод», Жуковский район, д. Воробьи	Сметана, творог весомой 9 %, творог обезжиренный, творожная масса в ассортименте, сырок творожный глазиро- ванный, сырок 100 граммовый	Казахстан, Беларусь, Туркменистан	550,6	31
ООО «Океан», Жуковский район, г. Кременки	Рыба и рыбопродукты, морепродукты, замороженные овощи и ягоды	Молдова, Таджикистан, Украина		
ООО «ПОЛАР СИФУД РАША», Жуковский район, г. Кременки	Рыба и рыбопродукты, морепродукты, замороженные овощи и ягоды	Молдова, Таджикистан, Украина		
ООО «СнэкМастер», Малояросла-вецкий район, с. Козлово	Рыба и рыбопродукты, морепродукты	Беларусь, Молдова, Узбекистан, Таджикистан, Туркмения, Украина, Азербайджан,	20	40
ООО «Атланта Групп», Малояросла-вецкий район, с. Козлово	Рыба и рыбопродукты, морепродукты,	Беларусь, Молдова, Таджикистан, Туркмения, Узбекистан, Украина, Азербайджан	20	40
ООО «Птицефабрика в Белоусово», Жуковский район, д. Воробьи	Мясо и мясопродукты; мясо птицы, субпродукты птичьи	Вьетнам	108	4,8
ООО «Мясоперерабаты- вающий комбинат «Обнинский», г. Обнинск	Сардельки, сосиски, полуфабрикаты куриные в ассортименте	Казахстан, Беларусь, Киргизия, Украина	140	10
ООО «СЕНТОСЦентрал Логистике Рус», Боровский район, д. Денисово	Корма и кормовые добавки; корма для непродуктивных декоративных животных, птиц и рыбы	Грузия, Азербайджан, Узбекистан, Казахстан, Армения, Абхазия	6 126	
СПоК «САМ», Жиздринский район с. Студенец	Сыр «Чечел»	США	0,7	0,6
ООО "Биогран", Дзержинский район, с. Льва Толстого	Удобрения органические гранулированные на основе куриного помета; компост	Страны ЕС: Польша, Словакия, Литва, Эстония; Армения	402	4
ООО "АДРИА», Дзержинский район, с. Льва Толстого	Непищевые продукты; кожевенное сырье; шкуры КРС моксоленные	Страны ЕС: Италия, Польша, Чехия, Словакия, Латвия, Эстония	142,8	

Стандартизованные показатели для оценки использования экспортного потенциала ООО «Зеленые линии»

Показатели	2015	2016	2019
Фондоотдача	0,889	1,000	1,000
Производительность труда на 1 работающего	0,990	0,990	1,000
Процент рабочих занятых в производстве экс портной продукции в общей численности	0,857	0,968	1,000
Процент работающих, прошедших обучение	1,000	0,855	0,821
Процент продукции, сертифицированной на соответствие международным стандартам	0,945	1,000	0,945
Процент экспортируемых видов продукции в общем ассортименте производимой продукции	1,000	0,789	0,895
Рентабельность производственных активов	0,810	1,000	0,976
Рентабельность экспортной продукции	0,963	0,946	1,000
Коэффициент оборачиваемости активов	0,889	1,000	1,000
Доля экспорта в прибыли от продаж	0,990	0,990	1,000
Рентабельность затрат на проведение маркетинга и рекламы	0,857	0,968	1,000

**Перечень сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий
Калужской области, потенциальных экспортеров аграрной продукции**

№ п/п	Наименование предприятия	Профиль деятельности
1.	ЗАО «Кривское»	производство молока
2.	Колхоз «Москва»	производство молока
3.	ГК «Асеньевское молоко»	производство молока
4.	ООО «Правда»	производство молока
5.	ООО «Швейцарское молоко»	производство и переработка молока
6.	ООО «Редькинское»	производство молока, картофеля
7.	ООО АПФ «Хотьково»	производство и переработка молока
8.	ООО АФ «КАДВИ»	производство молока, картофеля
9.	колхоз им. Ленина	производство и переработка молока
10.	ООО ПЗ «Заря»	производство молока, говядины
11.	ООО СП «Калужское»	производство молока, картофеля
12.	Колхоз им. Гурьянова	производство молока, свиноводство
13.	ОАО «АК Жукова»	производство молока
15.	ООО «Возрождение»	производство молока
16.	ООО «АФ Истье»	производство молока
17.	ООО «Волконское»	производство молока
18.	СХА колхоз «Нива»	производство молока
19.	АО АК «Козельское молоко»	производство молока
20.	ЗАО АФ «Оптино»	производство молока
21.	СПК «Жерелёво»	производство молока, говядины,
22.	ООО «АФ Детчинское»	свиноводство
23.	ООО «АФ Ярославец»	производство молока
24.	ООО «Боровское отделение Калужского мясомолочного объединения»	производство молока, мяса
25.	ЗАО «Воробьёво»	свиноводство, производство говядины,
26.	ОАО «ПЗ им.Цветкова»	переработка мяса
27.	ООО «Калужская Нива»	переработка мяса
28.	ООО «Эконива-АПК Холдинг»	производство говядины
29.	ООО «РемпутьмашАгро»	производство говядины
30.	АО «Управляющая компания «Молочные Активы»	производство молока, свиноводство
31.	ООО «Беяево подворье»	производство говядины
32.	ОАО «Обнинский колбасный завод»	производство и переработка мяса производство молока
33.	ООО «Думиничский мясокомбинат»	переработка мяса
34.	ОАО «Русь»	свиноводство, производство говядины,
35.	Калужский мясной завод ПОСТНИКОВА	переработка мяса
36.	ОАО «Бабынинский молочный завод»	переработка мяса
37.	Обнинский молочный завод - филиал ОАО «Вимм-Билль-Данн» ООО «Центр генетики Ангус»	переработка молока
38.	ООО «Кондровомолоко»	переработка молока

39.	ОАО «Думиничский молокозавод»	переработка молока
40.	ОАО Маслодельный завод «Куйбышевский»	переработка молока
41.	ОАО «Ферзиковский молочный завод»	производство молока
42.	ООО «КФХ «Харчевников»	свиноводство
43.	ООО «Эртле»	свиноводство
44.	ООО «Чароен Покпанд Фудс»	свиноводство
45.	ООО «Серафимово-Агро»	свиноводство
46.	ООО АТЦ «Агросистемы»	производство картофеля
47.	«МосМедыньагропром»	свиноводство, производство говядины
48.	Снабженческо-сбытовой сельскохозяйственный потребительский кооператив «Зеленый дол»	производство картофеля
49.	ООО «Аврора»	производство картофеля
50.	ООО «Русская земельная компания»	производство картофеля
51.	ООО «Калуга-Агро-Технологии»	производство картофеля
52.	КФХ «ПИФ	производство картофеля
53.	КФХ «Петухова»	производство картофеля
54.	ООО «Галантус -Агро»	производство картофеля
55.	СПК «Калинино»	производство картофеля
56.	ООО «Ахлеббининское»	производство картофеля
57.	ООО «Калужская Нива»	производство картофеля
58.	СХА «Колхоз «Маяк»	производство картофеля
59.	ООО «АФ «Славянский картофель	производство картофеля
60.	Крестьянское (фермерское) хозяйство «Братья Фетисовы»	продукция из картофеля
61.	ЗАО «Колхоз им. Орджоникидзе»	производство картофеля
62.	ОАО «Родина»	производство картофеля
63.	ЗАО «Племзавод им. Цветкова»	продукция из картофеля
64.	СПК «Сугоново»	производство картофеля
65.	СПК «Нива»	продукция из картофеля
66.	СПК «Аристово»	производство картофеля
67.	СПК «Русь»	производство картофеля
68.	СПК «им. Крупской»	производство картофеля
69.	КФХ «Дубровка-2»	производство картофеля
70.	ООО «Леспуар»	продукция из картофеля
71.	ООО «Центральный регион»	производство картофеля
72.	КФХ «Чичоев»	производство картофеля
73.	КФХ «Муханово»	производство картофеля
74.	КФХ «Ермакова»	производство картофеля
75.	КФХ «Росток»	производство картофеля
76.	КФХ «Волкова»	продукция из картофеля
77.	КФХ «Дубровка-2»	производство картофеля
78.	ООО «Плодоовощное хозяйство -	производство овощей
79.	Монастырское подворье»	производство овощей
80.	ООО «Козельские овощи»	производство овощей
81.	ОАО «Родина»	переработка овощей
82.	ООО «Обнинский тепличный комбинат»	производство овощей

83.	ОАО «Тепличный» ООО	«Агрофирма тепличный	производство овощей
84.	Малоярославецкий комбинат»		производство овощей
85.	ООО «Шен Юань»		производство овощей
86.	ООО «Нива»		производство овощей
87.	ООО "Аврора		производство овощей
88.	ООО "Агросистемы"		производители зерна
89.	ООО "ДИК"		производители зерна
90.	ООО "Центр генетики "Ангус"		производители зерна
91.	ООО "Петровское"		производители зерна
92.	ООО "Кумовское"		производители зерна
93.	ООО "Агросна"		производители зерна
94.	ООО "Агропуть"		производители зерна
95.	ООО "АПФ "Билавир"		производители зерна
96.	ООО "Неруч		производители зерна
97.	СХА "Неручь"		производители зерна
98.	ООО "Фили`Н - Агро"		производители зерна
99.	СХА "Добровская"		производители зерна
100.	СХА "Агроком"		производители зерна
101.	СПК СХА (колхоз) "Москва"		производители зерна
102.	ЗАО АПФ "Кривское"		производители зерна
103.	СПК СХА (Колхоз)		производители зерна
104.	"Первомайский" ООО "Крестьянское хозяйство Даниловка"		производители зерна
105.	ООО "Боровское"		производители зерна
106.	ООО "ПРАВДА Н"		производители зерна
107.	ООО "Калуга-Агро"		производители зерна
108.	ОАО ПТИЦЕФАБРИКА		птицеводство
109.	КАЛУЖСКАЯ ООО "БИОПРОДУКТ АГРО"		птицеводство
110.	ООО "ОРИКС"		производство зерна
111.	Колхоз им. М.А.Гурьянова		производство зерна
112.	ООО "Красный комбинат"		производство зерна
113.	АПК "Муратово		производство зерна
114.	СПК "Домашовский"		производство зерна
115.	ООО "Сельхозпредприятие "Красный сад"		производство зерна
116.	ООО "СП им. Димитрова"		садоводство
117.			производство зерна

**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«Молоко Групп»**

249267, Калужская область, Сухиничский район, деревня Верховая
ИНН/КПП 4017008460/401701001
ОГРН 1134001000418, ОКПО 10862790
р/с № 40702810327000001042 в Калужском РФ АО «Россельхозбанк», г. Калуга
БИК 042908780 к/с 30101810100000000780

Справка о внедрении

Результаты диссертационного исследования Войтюк В.А. на тему «Организационно-экономический механизм развития экспортной деятельности аграрных предприятий», представленного на соискание ученой степени кандидата экономических наук, обладают актуальностью, представляют практический интерес и использованы в деятельности компании ООО «Молоко Групп» в виде практического применения организационно-экономического механизма развития потенциальных возможностей компании, в том числе связанных с углублением специализации производства, расширением географии поставок и увеличением ассортимента продукции, а также практических рекомендаций по объединению производственных и внешнеторговых потенциалов предприятий, входящих в холдинг на основе сформированной в диссертации модели сбалансированного управления развитием деятельности в рамках эффективного планирования, оптимального распределения ресурсов и оценки результативности, учитывающей «ритм» развития деятельности компании.

Компания ООО «Молоко Групп» – это молочный холдинг полного цикла, в составе которого сельскохозяйственные и перерабатывающие предприятия, специализирующиеся на разведении молочного крупного рогатого скота, производстве сырого молока и молочной продукции, высококачественных сыров из собственного молока, мороженого и проч. Использование результатов диссертационной работы Войтюк В.А. позволили сформировать эффективную сбалансированную систему управления холдингом и расширить производственный потенциал с применением новых механизмов государственной поддержки. В ближайшей перспективе компания планирует, в том числе с использованием научных результатов диссертации Войтюк В.А. реализовывать свою продукцию не только на внутренних, но и внешних рынках.

Ген. директор
ООО «Молоко Групп»

Печать



Е.В. Чернышов