

Оценка перспективности экспортных страновых рынков органоминеральных удобрений

Каплина Ольга Вадимовна 

Кандидат экономических наук, доцент

Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, г. Ярославль, Российская Федерация

E-mail: kaplinaov@mail.ru

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

экспорт, выбор экспортного рынка, экспортная привлекательность рынка, барьеры входа, экспортная привлекательность страны, экспресс-анализ, балльная оценка, органоминеральные удобрения

АННОТАЦИЯ

Правильный выбор нового зарубежного рынка является критически важным для успеха экспортной деятельности предприятия, так как определяет результативность стратегии его интернационализации. Актуальность решения этого вопроса обусловлена насущными потребностями российских компаний, которые в течение последнего десятилетия массово переориентировались на страны Ближнего и Дальнего Востока, Африки и Латинской Америки и продолжают сейчас осваивать новые географические сегменты. Наряду с этим выход за пределы привычных рынков выступает ключевым условием развития и масштабирования бизнеса. В настоящее время распространен комбинированный подход к выбору странового рынка, при котором на первом этапе предприятие условно интуитивно формирует первоначальный список потенциальных стран для экспорта, на втором этапе с помощью определённого алгоритма из этого перечня осуществляет формализованный отбор наиболее экспортно привлекательных из них. Формализованный этап выбора нового странового рынка наиболее сложен, поскольку требует алгоритмизации анализа многих факторов и большой работы по поиску и анализу актуальной информации. Существующие методики такой оценки часто базируются на балльном методе, который критикуют за отсутствие строгой объективности. Статья посвящена изложению авторского подхода к методике формализованного выбора нового странового рынка сбыта предприятия, в которой сделана попытка уменьшить субъективность оценки. Разработанная автором методика состоит из двух этапов: экспресс-анализа экспортной привлекательности стран и её балльной оценки по 4 группам факторов; Методика была разработана по заданиям действующих экспортёров из г. Санкт-Петербурга, Ленинградской и Ярославской областей, работающих в пищевой, химической и мебельной промышленности. Она позволяет перейти от интуитивных решений к обоснованному стратегированию экспортной деятельности предприятия.

JEL codes: C82; F14; F19

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-5-124-140>

Финансирование: ЯрГУ, проект № VIP-017

Для цитирования: Каплина, О.В. Оценка перспективности экспортных страновых рынков органоминеральных удобрений / О.В. Каплина. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 5. – С.124-140. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.05.2026)

Введение

В последние десятилетия большой интерес научного сообщества вызывает анализ поведения предприятий в процессе внешнеэкономической экспансии своей деловой активности. Концептуальной и методологической основой исследований в этой сфере послужили теории отраслевых рынков и международной торговли. Изучение процесса интернационализации предприятий приобрело значительное распространение в развитых странах с открытой экономикой, его результаты широко представлены в англоязычных источниках. В российской науке данный предмет исследования привлек к себе значительное внимание около двадцати лет назад, о чём свидетельствуют результаты

проведённого нами контент-анализа тем статей по проблематике международной торговли [1, 2, 4-9, 10, 13, 14, 15], а также диссертационных исследований по специальностям ВАК 08.00.14 и 08.00.05, 5.2.5 и 5.2.6 в старой и новой редакции их шифров соответственно [3, 12, 16, 18, 19, 20].

Изучение специальных источников позволило выделить две основные группы моделей интернационализации компаний в зависимости от длительности процесса и необходимости накопления ресурсов, опыта и знаний о зарубежной среде:

- модели последовательной интернационализации, рассматривающие ее как ряд этапов, которые предприятие постепенно проходит в своей внешнеэкономической экспансии: наиболее известными среди них являются: теория международного жизненного цикла товара Р. Вернона (The International product life-cycle theory), Уппсальская модель, разработанная шведскими учёными Карлсоном, Видерсхайм-Паулем, Йохансоном, Валне и др. (The Uppsala Internationalization Process Model, U - Model) и её пересмотренный вариант - сетевая модель Йохансона и Мэттссона (Network Model) [22-25];

- модели быстрой интернационализации, например, теория международного предпринимательства, основоположниками которой считаются Овиатт и МакДугалл (International Entrepreneurship Theory, IET) [27]; модель рождённых глобальными (the Born Global Model) как результат коллективного вклада различных ученых, изучающих феномен компаний, рано выходящих на международные рынки [21, 26].

Подход последовательной интернационализации, считающийся традиционным, возник в 60-е годы XX века, когда научный интерес был сосредоточен на больших, хорошо обеспеченных ресурсами международных корпорациях и их зарубежной деятельности. Примерно через 20 лет внимание исследователей начали привлекать предприятия, не придерживающиеся поступательного пути международной экспансии, которые сразу воспринимали свой рынок сбыта как мировой или начинали интернационализироваться в течение 3 лет с момента своего возникновения. Обычно таковыми являлись небольшие компании, которые не обладали значительными материальными ресурсами, но имели уникальные нематериальные конкурентные преимущества и возможности. Развитие глобализации, интернета и других коммуникационных технологий, а также рост сетевой и позднее платформенной экономики способствовали ускорению географической экспансии предприятий. Эти факторы снизили стоимость выхода на зарубежные рынки и сократили так называемую «психологическую дистанцию» между экономическими субъектами разных стран. Анализ этих процессов привёл к появлению моделей быстрой интернационализации. [26]

В обеих моделях экономической экспансии компаний одним из важнейших вопросов является выбор иностранного рынка. К настоящему моменту разработано множество способов такого выбора [1, 3-5, 8, 11- 13, 17, 18, 19, 20], которые можно систематизировать в три подхода.

1) Формализованный: рациональный отбор на основе оценки рыночной привлекательности стран путём исследования информации, полученной и обработанной с помощью определённых методов, критериев и показателей. Он предполагает, что экспортёр действует проактивно, стремясь снизить риски экспансии и делает выбор на основе специального обоснования. В рамках формализованного подхода исследуют: уровень сотрудничества между странами, их макроэкономические показатели, емкость странового отраслевого рынка, его барьеры входа и выхода, текущий и будущий спрос, уровень и особенности конкуренции, каналы сбыта, потенциал продаж, издержки внешнеэкономической деятельности, кросс-культурную специфику, уровень государственной поддержки и другие факторы. Для их количественного измерения преимущественно используют статистические методы (анализ динамики, структуры, многофакторные индексы, многомерные средние, группировка), эконометрические модели (в частности, гравитационные), балльные оценки, ранжирование, рейтингование.

2) Неформализованный: условно интуитивный, базирующийся, во-первых, на собственном опыте; во-вторых, на информации, не требующей специальной обработки, к которой относятся

новости, бизнес-слухи, кейсы других компаний, внешнее экспертное мнение, синдикативная тематическая информация); в-третьих, на реактивном следовании запросам иностранных покупателей. Такой способ выбора нового зарубежного рынка также имеет свою теоретическую базу, например, подход «бережливой интернационализации» [9], концепция психологической дистанции [12].

3) Комбинированный как сочетание формализованного и неформализованного подходов.

На заре интернационализации компании использовали неформализованный подход, однако недостаточный учёт критически важных экономических, политических, кросс-культурных, социальных и прочих различий между внутренним и зарубежным рынками время от времени приводил к неудачам экономической экспансии. Формализованный подход возник как ответ на потребность в уменьшении таких рисков. Он позволяет восполнить информационные пробелы и достичь определённого результата в случае качественно проведённого обоснования, однако требует специального исследования и является более затратным. В настоящее время снова пробудился интерес к неформализованному подходу, чему есть несколько причин. Во-первых, его низкая затратноёмкость. Во-вторых, существенное уменьшение рисков потерпеть неудачу и возможность снизить издержки благодаря цифровизации международной торговли; так, в настоящее время компании часто размещают свои товары на международных маркетплейсах, что позволяет выходить сразу на несколько страновых рынков [9]. В-третьих, сложность самого выбора: возросло количество государств потенциальной экономической экспансии, в том числе за счёт развивающихся стран, при этом национальные информационные системы некоторых из них находятся на начальном этапе своего формирования. Рост числа объектов и факторов, которые необходимо учитывать, а также асимметрия информации побуждают предпринимателей отказываться от формализованного подхода к оценке зарубежных стран. [12] В-четвёртых, начинающим экспортерам и МСП кажется достаточным реактивный подход к экспансии, при котором выбор иностранного рынка сбыта является простой реакцией на запрос от зарубежного клиента.

На практике распространён комбинированный подход как двухэтапный способ выбора странового рынка с интуитивным и последующим формализованным этапами.

В следующем пункте статьи приведена методика формализованного выбора нового странового рынка сбыта предприятия, которая была апробирована на межвузовских кейс-чемпионатах «Экспортная деятельность», проходивших в рамках III и IV Региональных экспортных недель в г. Санкт-Петербурге (ноябрь 2024 года и октябрь 2025 года соответственно,) на площадке Санкт-Петербургского государственного университета аэрокосмического приборостроения (ГУАП) при поддержке Всероссийской академии внешней торговли (ВАВТ), а также на заседании «Клуба экспортёров», организованного АНО «Центр экспорта Ярославской области» в декабре 2024 года (г. Ярославль), результаты её применения получили высокую оценку предприятий – региональных отраслевых лидеров, чья экспортная деятельность послужила основой для бизнес-кейсов.

Данные и методы

Категория экспортного рынка предприятия методологически предполагает наличие двух существенных атрибутов:

- купля-продажа определённых товаров или услуг в конкретных территориальных пределах, часто совпадающих с государственной границей;
- рыночный сегмент как совокупность реальных и потенциальных покупателей товаров или услуг экспортёра.

В данном исследовании под экспортным страновым рынком подразумевается одна или несколько стран, где предприятию экономически целесообразно реализовывать свои товары, услуги, интеллектуальную собственность или информацию. Под новым экспортным рынком понимается сегмент (или сегменты) зарубежного рынка одной или нескольких стран, на который предприятие выходит впервые (или после долгого перерыва), способный (способные) обеспечить достижение его

целей. Эти цели вытекают из двух основных мотивов:

- первый - снижение высоких экономических рисков и зависимости от домашнего национального рынка или от зарубежных рынков присутствия, условия которых стали неблагоприятными;
- второй - использование возможностей новых внешних рынков.

В качестве целей выхода предприятия на новые страновые рынки могут выступать: получение определённого размера прибыли, снижение затрат, увеличение объемов продаж, рост рыночной доли, доступ к новым ресурсам (источникам сырья, трудовым ресурсам определённого качества и стоимости, технологиям и т.д.), улучшение своего имиджа, укрепление бренда, расширение ассортимента продукции, приобретение нового опыта в контексте развития компании, допуск на вынужденно покинутые рынки сбыта через другие страны, упрощение внешнеторговых расчётов, снижение тарифных и нетарифных ограничений экспортных операций и другие.

Распространённый на практике комбинированный подход к выбору нового странового рынка заключается в следующем: предприятие условно интуитивно определяет первоначальный список потенциальных стран для экспорта, далее производит окончательный выбор путём сравнительного анализа экспортной привлекательности каждой из них по определённой методике. Такой порядок кажется оптимальным, поскольку сочетает в себе достоинства как формализованного, так и неформализованного подходов.

При этом на первом, неформализованном, этапе при формировании перечня потенциальных страновых рынков для экспорта могут возникнуть следующие риски отбора:

- первый: включение в первоначальный список стран, доступ к которым невозможен или значительно затруднен;
- второй: пропуск экспортно привлекательной страны, например, вследствие того, что она стала таковой относительно недавно, поэтому её экспортная привлекательность не является широко известной.

Оба риска возникают из-за информационной асимметрии: в условиях высокой политической и экономической турбулентности мировой экономики ситуация быстро меняется: принимаются новые стратегические решения по налаживанию межстрановых связей или их разрыву, по введению или отмене внешнеторговых ограничений, из-за чего рыночная информация быстро устаревает. Чтобы избежать первого риска, предприятию не следует ограничиваться только бизнес-слухами, а рекомендуется провести мониторинг актуальной информации. Действующие ограничения публикуются в «Путеводителе по санкциям и ограничениям против Российской Федерации», расположенном на сайте информационно-правового обеспечения «Гарант»; на информационном портале «alta.ru» ИТ-компании ООО «Альта-Софт»; в отчётах группы РЭЦ на платформе «Мой экспорт»: «Барьеры и требования рынков», «Товарно-страновой профиль со списком потенциальных покупателей»; в сервисах Министерства экономического развития: «Меры таможенно-тарифного и нетарифного регулирования, защитные меры во внешней торговле», «Обеспечение доступа на внешние рынки», «Тепловая карта ограничений и тарифов» Единого портала внешнеэкономической информации Министерства экономического развития России; а также на официальных правительственных порталах стран, вводящих ограничения. Даже если административных и экономических ограничений нет или их уровень приемлем, экспорт товара на конкретный страновой рынок может оказаться невыгодным из-за высокой конкуренции, низкого уровня цен на целевом рынке (можно выявить путём мониторинга маркетплейсов, торговых сетей и т.д.), дороговизны транзакционных и логистических издержек относительно стоимости товара (определяется по предварительному расчёту).

Во избежание второго риска целесообразно провести экспресс-анализ показателей динамики ёмкости рынка, внешней торговли определенным товаром или услугой (объемов и темпов роста импорта, внешнеторгового баланса), рейтингов экспортной привлекательности стран и возможностей целевого рынка. При этом важно не потерять значимые достоинства неформализованного подхода

– простоту и быстроту, для чего рекомендуется использовать легко доступную информацию без трудоёмких самостоятельных расчётов. Такие данные содержатся в следующих источниках:

- сервисы группы РЭЦ на цифровой платформе «Мой экспорт»: «Навигатор экспортера: поиск рынков сбыта», «Барьеры и требования рынков», «Товарно-страновой профиль со списком потенциальных покупателей», «Экспортные ниши»;

- аналитическая информация Единого портала внешнеэкономической информации Министерства экономического развития России: аналитические карты внешней торговли России («Тепловая карта соглашений», «Тепловая карта ограничений и тарифов», «Карта нереализованного экспортного потенциала», «Карта показателей по зарубежным странам»), и сервисы («Меры таможенно-тарифного и нетарифного регулирования, защитные меры во внешней торговле», «Обеспечение доступа на внешние рынки»; аналитика по экспорту товаров, аналитика по экспорту услуг, мониторинг мировых цен);

- информационная база данных Конференции Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (ЮНКТАД) UNCTAD Data Hub;

- база данных ООН по международной торговле товарами и услугами UN Comtrade,

- база данных Международного торгового центра (ИТЦ) Trade Map.

С 1 января 2026 г. прекратилось обновление данных информационно-аналитического портала «Навигатор по барьерам и требованиям рынков» АО «Российский экспортный центр» (РЭЦ), заметим, что эту информацию можно использовать при ретроспективном анализе; актуальные же сведения доступны в сервисе «Барьеры и требования рынков» на платформе «Мой экспорт».

Наиболее удобными среди указанных источников для экспресс-анализа представляются Trade Map и сервис «Навигатор экспортера: поиск рынков сбыта» группы РЭЦ, которые и были использованы в излагаемой в данной статье методике. Информационная база Trade Map является одним из 19 аналитических инструментов UN Comtrade (Visualization Labs) и базируется на её данных, которые, в свою очередь, поступают от национальных служб, аккумулирующих сведения о внешней торговле своей страны (в России, в частности, от Росстата). Данные о торговле доступны не только для стран, которые предоставляют собственные данные о торговле, но и для более чем 50 стран или территорий, которые не предоставляют национальную статистику торговли в UN COMTRADE или ИТЦ. Внешняя торговля этих стран реконструирована на основе данных, предоставленных странами-партнерами, то есть так называемой зеркальной статистики. Хотя использование зеркальной статистики имеет свои недостатки, оно генерирует огромный объем информации, которая в противном случае была бы недоступна [28, р. 4].

Сервис «Навигатор экспортера: поиск рынков сбыта» группы РЭЦ содержит «Рейтинг потенциальных стран экспорта для товара», показывающий страны в порядке убывания потенциальной привлекательности для экспортера, носит информационный (условный) характер. Этот рейтинг строится с учетом показателей 2 типов:

- показатели импортного спроса на товар в стране: объем и динамика импорта, поставки из России, концентрация стран-поставщиков, таможенные пошлины, нетарифные барьеры и др.

- показатели, характеризующие общую привлекательность страны для экспорта из России: транспортная доступность, прогнозные темпы роста ВВП и импорта страны и др.; недружественным странам присвоен сильный понижающий коэффициент.

Следует обратить внимание на информационные ограничения этой базы данных: сведения по разным странам представлены за разные годы, по ряду государств информация отсутствует.

Наряду с этим нужно учитывать специфику экспортируемого товара, например, использование удобрений имеет особенности для разных растений, поэтому важно, чтобы товарный ассортимент предприятия был релевантен сельскохозяйственным культурам, произрастающим в стране потенциального экспорта.

На первом этапе мониторинга потенциальных страновых рынков набор методов может

включать в себя:

1. сравнительный анализ привлекательности стран для экспорта определённого товара (услуги) по рейтингу сервиса «Навигатор экспортера: поиск рынков сбыта» группы РЭЦ;
2. сравнительный анализ рейтингов (или ренкингов) стран как производителей определённой продукции методом контент – анализа для косвенного определения спроса на товары экспортёра;
3. проверка потенциального странового рынка сбыта на наличие непреодолимых барьеров входа по данным «Путеводителя по санкциям и ограничениям против Российской Федерации» информационно-правового обеспечения «Гарант», интернет-ресурса «alta.ru», официальных правительственных порталов потенциально экспортно привлекательных стран;
4. анализ импорта определённого товара (услуги) по данным портала Trade map как индикатор, характеризующий внутренний спрос на товар, удовлетворяемый извне.

Таким образом, рекомендуется первую интуитивную стадию выбора новых экспортно привлекательных стран дополнить мониторингом готовой информации. Это дополнение позволило в двух бизнес-кейсах добавить к первоначальным спискам стран, интуитивно сформированных предприятиями-экспортёрами, новые, которые и стали окончательным выбором.

Следующий этап методики предполагает более детальный анализ отобранных стран. Сначала рекомендуется проверить потенциальную страну для экспорта на наличие неприемлемых барьеров входа по ряду критериев. По результатам анализа этой информации предприятие делает вывод о целесообразности его освоения. Если совокупность выявленных барьеров не представляется компании непреодолимой, то далее следует этап более глубокого исследования этого странового рынка. Его предлагаемая методика содержится в таблице 1. Она представляет собой балльную оценку факторов экспортной привлекательности потенциального странового рынка сбыта предприятия. Для полноты фактов в методику включены неприемлемые значения критериев, им присвоено значение 0.

По данной методике оценивается каждая потенциально экспортно привлекательная страна. Оценка степени благоприятности является прямой у всех факторов: чем благоприятнее его влияние, тем выше балл. Страна с наибольшей экспортной привлекательностью определяется путём сравнения итоговых сумм баллов.

Таблица 1 – Количественное измерение привлекательности потенциального странового рынка сбыта предприятия методом интегральной балльной оценки

Критерии по группам факторов	Качественная характеристика критерия	Количественная оценка критерия в баллах
	Факторы геоэкономической политики:	Максимально 18 баллов
Политические отношения между РФ и целевой страной	– у РФ с целевой страной имеются давние дружественные отношения без серьезных разногласий; – страна является дружественной РФ в соответствии с действующими редакциями Распоряжений Правительства РФ от 5 марта 2022 г. № 430-р и от 20 сентября 2023 года №2530-р; – страны совместно входят в международные и региональные объединения, присоединились к одним и тем же многосторонним конвенциям и соглашениям, имеют действующие двухсторонние торговые договоры	3 балла

Критерии по группам факторов	Качественная характеристика критерия	Количественная оценка критерия в баллах
	–отношения РФ со страной имеют в целом позитивную историю; –страна является дружественной или нейтральной по отношению к РФ в соответствии с действующими редакциями Распоряжений Правительства РФ от 5 марта 2022 г. № 430-р и от 20 сентября 2023 года №2530-р; –страны совместно входят в международные и региональные объединения, присоединились к одним и тем же многосторонним конвенциям и соглашениям, среди региональных объединений и двухсторонних договоров (соглашений) есть реально действующие	2 балла
	–история отношений между РФ и страной складывалась неровно или отношения начали налаживаться недавно; –страна является нейтральной РФ в соответствии с действующими редакциями Распоряжений Правительства РФ от 5 марта 2022 г. № 430-р и от 20 сентября 2023 года №2530-р; –в настоящее время страны совместно входят в международные и региональные объединения, многосторонние конвенции и соглашения; договоры между странами декларируют развитие сотрудничества, в целом носят формальный характер	1 балл
	страна является недружественной в соответствии с действующими редакциями Распоряжений Правительства РФ от 5 марта 2022 г. № 430-р и от 20 сентября 2023 года №2530-р и по факту	0 баллов
Торговый режим между РФ и целевой страной	режим свободной торговли (соглашение о зоне свободной торговли) или отмена внешнеторговых ограничений в рамках преференциального режима;	3 балла
	преференциальный режим (соглашения об особых преференциях), используются пониженные тарифные ставки, сокращённые нетарифные ограничения, смягчение администрирования и лицензирования импорта, гармонизация технических требований, ветеринарных, санитарных и фитосанитарных норм и др.	2 балла
	–стандартные режимы ВТО: Режим наиболее благоприятствуемой нации (РНБ) и Национальный режим (НР); –торговые соглашения на стандартных условиях со странами, не являющимися членами ВТО	1 балл
	–отмена страной стандартных режимов ВТО - РНБ и НР и введение ограничений в отношении импорта из России –особый торговый режим с повышенным уровнем регулирования импорта российских товаров странами, не являющимися членами ВТО	0 баллов

Критерии по группам факторов	Качественная характеристика критерия	Количественная оценка критерия в баллах
Уровень таможенно-тарифного регулирования импорта продвигаемого товара в целевой стране (импортный тариф)	импортные пошлины отсутствуют	3 балла
	относительно невысокий размер импортной пошлины (средний или ниже среднего по странам присутствия предприятия)	2 балла
	относительно высокий, но приемлемый для предприятия размер импортной пошлины	1 балл
	заградительная импортная пошлина	0 баллов
Уровень нетарифного регулирования импорта продвигаемого товара в целевой стране и практика таможенных процедур (количество и состав нетарифных ограничений)	нетарифное регулирование отсутствует	3 балла
	есть некоторые нетарифные ограничения; для экспорта товара достаточно российских сертификатов, других документов и действий в рамках государственного контроля РФ	2 балла
	существенные нетарифные ограничения, для экспорта товара требуются дополнительные сертификаты, другие документы и действия	1 балл
	неприемлемые нетарифные ограничения (в т.ч. эмбарго)	0 баллов
Уровень государственного регулирования реализации товара на внутреннем рынке: определяется по количеству государственных ограничений и их содержанию	в целевой стране государственное регулирование реализации товара на внутреннем рынке отсутствует	3 балла
	в целевой стране государственное регулирование реализации товара на внутреннем рынке присутствует, но не является дискриминационным по отношению к российским компаниям	2 балла
	в целевой стране государственное регулирование реализации товара на внутреннем рынке присутствует, является дискриминационным по отношению к российским компаниям, но его уровень является для компании допустимым	1 балл
	дискриминационное и неприемлемо жесткое государственное регулирование реализации российского товара на внутреннем рынке целевой страны	0 баллов
Таможенный контроль	отсутствует	3 балла
	прохождение таможенных процедур преимущественно четкое, без волокиты, нет дискриминации в отношении российских товаров	2 балла
	таможенные процедуры в основном осуществляются в соответствии с национальным законодательством, есть проявления «таможенного произвола»	1 балл
	часто практикуется «таможенный произвол» и дискриминация в отношении российских товаров	0 баллов
	Кросс-культурные факторы:	максимально 5 баллов

Критерии по группам факторов	Качественная характеристика критерия	Количественная оценка критерия в баллах
Уровень языкового барьера	отсутствует языковой барьер	2 балла
	языковой барьер есть, но в деловом обороте используется иностранный язык, переводчиков которого российскому экспортёру найти незатруднительно	1 балл
	языковой барьер есть, в деловом обороте используется иностранный язык, переводчиков которого российской компании найти затруднительно	0 баллов
Уровень культурных различий	культурные различия присутствуют, но они не являются существенным препятствием при выходе на целевой страновой рынок	3 балла
	культурные различия присутствуют, и они являются некоторым препятствием при выходе на целевой страновой рынок	2 балла
	культурные различия присутствуют, и их преодоление потребует значительных усилий при выходе на целевой страновой рынок (поиск посредников на национальном рынке, существенную адаптацию товара к культурным особенностям, покупательное поведение «покупай национальные товары» и др.)	1 балл
	культурные различия являются непреодолимыми (например, религиозные запреты на продажу и потребление определённых товаров)	0 баллов
	Экономические факторы:	максимально 22 балла
Уровень спроса на продвигаемый товар на целевом страновом рынке, удовлетворяемый извне (по косвенной оценке)	высокий объём импорта продвигаемого товара с положительными темпами прироста	3 балла
	невысокий объём импорта продвигаемого товара с долгосрочными высокими положительными темпами прироста	2 балла
	невысокий объём импорта продвигаемого товара с невысокими положительными среднесрочными темпами прироста или невыраженной динамической тенденцией	1 балл
	отсутствие импорта или невысокий объём импорта продвигаемого товара с отрицательной долгосрочной динамикой	0 баллов
Известно о фактах успешных продаж российских предприятий на целевом страновом рынке	да	1 балл
	нет	0 баллов

Критерии по группам факторов	Качественная характеристика критерия	Количественная оценка критерия в баллах
Уровень конкуренции на целевом страновом рынке	низкий: товар является новым для данного рынка, конкуренция существует со стороны субститутов	3 балла
	средний: невысокие барьеры входа, присутствуют прямые конкуренты (зарубежные и национальные), рынок не насыщен	2 балла
	высокий: высокие барьеры входа, много конкурентов (зарубежных и национальных); на рынке данного товара присутствуют крупные производители, но есть свободная часть рыночной емкости	1 балл
	трудно преодолимый: очень высокие барьеры входа, рынок перенасыщен, высокая рыночная концентрация, большая рыночная власть конкурентов, распространён агрессивный подход к конкуренции	0 баллов
Уровень цен на продвигаемый товар на целевом страновом рынке относительно цен в прайсе экспортёра	относительно высокие цены, есть разные ценовые сегменты, в т.ч. премиальный и средний	3 балла
	цены в среднем на уровне цен компаний, есть разные ценовые сегменты	2 балла
	цены в среднем ниже, в основном присутствует низкий сегмент	1 балл
	цены неприемлемо низкие	0 баллов
Покупательские предпочтения на целевом страновом рынке	потребители страны охотно покупают такой товар, текущий ассортимент предприятия-экспортёра соответствует покупательским предпочтениям	3 балла
	потребители покупают такой товар, но есть особенности потребительских предпочтений по сравнению с текущим ассортиментом предприятия-экспортёра	2 балла
	потребителям товар малоизвестен; спрос есть, но он нестабильный	1 балл
	товар новый для потребителей, данные по спросу на него отсутствуют	0 баллов
Характеристика взаимных расчетов во внешнеэкономических сделках между РФ и целевой страной	расчёты осуществляются свободно	3 балла
	расчёты осуществляются с некоторыми препятствиями: банки страны ограниченно работают с российскими финансовыми организациями; нужны посредники и «специальные схемы» расчётов	2 балла
	расчёты осуществляются с заметными препятствиями: резко ограничен перечень банков-корреспондентов, финансовые организации страны предпочитают не работать с российскими банками, нужны посредники и «специальные схемы» расчётов, выбор валюты для расчетов затруднен	1 балл
	расчёты между Россией и целевой страной заблокированы	0 баллов
Расходы по адаптации товара к условиям зарубежного рынка	не потребуются;	3 балла
	относительно невысокие (потребуется адаптация упаковки)	2 балла
	относительно высокие (потребуется адаптация не только упаковки, но и самого продукта), но приемлемые для предприятия	1 балл
	неприемлемо высокие	0 баллов

Критерии по группам факторов	Качественная характеристика критерия	Количественная оценка критерия в баллах
Уровень транзакционных издержек (затраты на поиск информации, ведение переговоров, заключение контракта)	низкий	3 балла
	средний	2 балла
	высокий, но приемлемый	1 балл
	неприемлемо высокий	0 баллов
	Факторы логистики:	максимально 13 баллов
Логистическая удалённость страны: определяется по наличию общей границы с РФ и длине торгового пути с учётом выбранного термина Incoterms	страна имеет общую границу с РФ и находится относительно недалеко от склада экспортёра	3 балла
	страна имеет общую границу с РФ, но пункт передачи товара экспортёром находится далеко от его склада	2 балла
	общая граница страны с РФ отсутствует, но страна находится относительно недалеко от склада экспортёра, транспортировка осуществляется через дружественные РФ территории	1 балл
	общая граница страны с РФ отсутствует, пункт передачи товара экспортёром находится далеко от его склада	0 баллов
Возможность доставить товар в страну без смены транспорта	есть	1 балл
	нет	0 баллов
Условия транспортировки товара	товар не требует особых условий транспортировки	3 балла
	при транспортировке товара требуются специальные условия (упаковка, соблюдение температурного режима, влажности, санитарных норм и правил безопасности и др.), но они совпадают с требованиями, принятыми в России	2 балла
	при транспортировке товара требуются специальные условия, которые являются специфическими по сравнению с требованиями в РФ, с приемлемой стоимостью для экспортёра	1 балл
	при транспортировке товара требуются специальные условия, которые являются специфическими по сравнению с требованиями в РФ, стоимость которых для экспортёра не является приемлемой	0 баллов
Каналы товародвижения	прямой канал нулевого уровня (экспортёр → потребитель на целевом рынке)	3 балла
	короткий не прямой канал с одним или двумя посредниками	2 балла
	длинный не прямой канал с тремя и более посредниками	1 балл
	большие сложности или отсутствие возможности встроиться в канал товародвижения целевого рынка (высокие входные барьеры в канал, например, высокие комиссии или требования к объёмам закупок, наличие сильных конкурентов с доминирующими позициями в каналах и др.)	0 баллов

Критерии по группам факторов	Качественная характеристика критерия	Количественная оценка критерия в баллах
Уровень логистических расходов (затраты на транспортировку, размещение, складирование, хранение товара, упаковку и комплектацию, страхование и пр.)	низкий	3 балла
	средний	2 балла
	высокий, но приемлемый	1 балл
	неприемлемо высокий	0 баллов
По всем группам факторов		максимально 58

Результаты

Апробация авторской методики оценки перспективности страновых экспортных рынков была проведена для российской компании – экспортёра гуминовых удобрений (далее Экспортёр). Географические рамки исследования охватывают четыре страны: Эквадор, Индия, Вьетнам, Египет, которые были отобраны для анализа как входящие в топ-20 рейтинга экспортной привлекательности группы РЭЦ (Индия на 2 месте, Вьетнам - на 8-ом, Египет – на 15-ом, Эквадор – на 17-ом) и испытывающие высокую потребность в органоминеральных удобрениях.

В результате проверки указанных стран на наличие неприемлемых барьеров входа было выяснено, что все они таковых не имеют.

Исследование сосредоточилось на выявлении ключевых видов сельскохозяйственной продукции, производимой в каждой из анализируемых стран.

Были сделаны две выборки сельскохозяйственных товаров по рассматриваемым 4 странам:

– топ-20 основных видов произведённой странами сельскохозяйственной продукции в 2024 г. по данным ренкингов «Commodities by country» FAOSTAT;

– сельскохозяйственные культуры, по которым страны входят в топ-20 мировых производителей сельскохозяйственной продукции по данным ренкингов «Countries by commodity» FAOSTAT.

По результатам сравнительного анализа ренкингов «Commodities by country» FAOSTAT наиболее привлекательными для Экспортёра являются Индия и Вьетнам как страны с наибольшими объёмами растениеводства по культурам, входящим в топ-20 видов сельскохозяйственной продукции.

При изучении ренкингов «Countries by commodity» FAOSTAT выборка производилась из 53 видов продукции растениеводства, она включает конкретные зерновые, бобовые, технические, масличные культуры, овощи, фрукты, цветы, ароматные травы, орехи с учётом назначения продукции Экспортёра. Согласно ренкингам «Countries by commodity» FAOSTAT наиболее привлекательными для Экспортёра являются Индия и Египет: эти страны входят в топ-20 мировых производителей по большому количеству видов сельскохозяйственных растений, для которых подходит продукция данного предприятия.

Данные об актуальном состоянии импорта удобрений в анализируемые страны представлены за 2024 г. как самый последний опубликованный на портале Trade map период на момент сбора материала для данного исследования. Стоимостной и физический объёмы импорта, доля страны по стоимости в мировом импорте взяты с портала Trade Map в готовом виде. Средние темпы прироста физического объёма импорта удобрений за 2006 – 2024 гг. рассчитаны самостоятельно (табл. 2).

Таблица 2 – Характеристика импорта удобрений по коду HS 310590

Страна	Стоимостной объём импорта в 2024, тыс долл. США	Физический объём импорта в 2024, тонн	Среднегодовой темпы прироста физического объёма импорта за 2006 - 2024 гг, %	Доля по стоимости в мировом импорте, 2024, %
Индия	64996	65171	+14,1	2,4
Вьетнам	47281	22133	+2,85	1,7
Эквадор	91436	92644	+19,8	3,4
Египет	102231	51732	+7,13	10,21

Источник: сведено и рассчитано автором по данным Trade map.

В результате анализа определено, что самые большие объёмы импорта удобрений в стоимостном выражении наблюдаются у Египта, в натуральном выражении – у Эквадора, самая большая доля по стоимости в мировом импорте удобрений - у Египта, высокая положительная динамика импорта имеет место у Эквадора, Индии и Египта. Из данного перечня стран наименее экспортно привлекательным является Вьетнам.

Таким образом, наиболее экспортно привлекательными странами в соответствии с проведённой интегральной балльной оценкой являются Индия и Египет. Индия обладает большой ёмкостью и высокими темпами роста рынка, между нашими странами развивается стратегическое сотрудничество. В то же время в Индии в настоящее время действуют правила ввоза удобрений, ограничивающие масштабирование товарного потока и время от времени возникают бюрократические препятствия. Египет является высокоперспективным направлением для экспорта продукции Экспортёра: сельское хозяйство — ключевая отрасль экономики страны, её правительство активно поддерживает внедрение современных агротехнологий и масштабные проекты по озеленению территорий, страна находится относительно недалеко от РФ и заинтересована в покупке удобрений из России, наряду с этим Экспортёр уже поставляет свою продукцию в Алжир (табл. 3).

Таблица 3 – Рейтинг привлекательности страновых экспортных рынков органоминеральных удобрений для российских поставщиков в соответствии с интегральной балльной оценкой, баллы

Страна	Балл
Индия	34
Египет	34
Вьетнам	32
Эквадор	31

Источник: рассчитано автором по методике таблицы 1.

Ограничением потенциального экспорта удобрений в Египет является высокая конкуренция на египетском рынке. Рынок Вьетнама перспективен, органические удобрения пользуются большим спросом, однако присутствуют экономические и логистические барьеры, также для него характерен высокий уровень бюрократии при оформлении разрешительных документов на экспорт. Эквадор – мировой лидер по экспорту некоторых сельскохозяйственных культур (бананы, срезанные цветы, какао-бобы и некоторые другие), их производство требует постоянного внесения удобрений, от которых страна импортозависима. Наряду с этим её экспортную привлекательность для российских производителей удобрений снижают значительная географическая удалённость от России, высокая конкуренция со стороны Китая, США, Канады и ЕС. Результаты балльной оценки у разных стран оказались близкими по уровню, что указывает на минимальные различия в экспортной привлекательности рассматриваемых стран. При дальнейшем обсуждении Экспортёр подтвердил, что все указанные страны рассматривает как потенциальные рынки сбыта и будет пытаться выходить на каждый из них. Вопрос заключался в том, с какой страны начать. По результатам проведенного

сравнительного анализа привлекательности стран для потенциального сбыта продукции Экспортёру было рекомендовано начать с экспорта в Египет.

Заключение

Таким образом, интегральная балльная оценка перспективности страновых экспортных рынков органоминеральных удобрений позволила получить следующие результаты:

1) осуществить эффективный отбор потенциальных экспортных рынков с использованием современного цифрового инструмента - сервиса «Навигатор экспортера: поиск рынков сбыта», разработанного группой РЭЦ;

2) выявить лидеров из числа стран - производителей сельскохозяйственных культур путём свода данных ренкингов статистического отдела Всемирной сельскохозяйственной организации FAOSTAT в разрезе отдельных товарных позиций («Commodities by country») и стран-производителей («Countries by commodity»);

3) протестировать потенциальные страновые рынки Индии, Египта, Вьетнама, Эквадора на наличие непреодолимых барьеров входа и установить отсутствие таковых;

4) сформировать алгоритм оценки наиболее привлекательных страновых рынков для российских предприятий на примере органоминеральных удобрений.

В результате проведённой оценки автором были даны конкретные рекомендации Экспортёру по разработке стратегии выхода на новый страновой рынок. Таким рекомендованным направлением экспорта стал Египет как получивший наиболее высокую интегральную оценку. Экспортёр был ознакомлен с результатами исследования и предпринял шаги по реализации предложенных рекомендаций; в октябре 2025 года он принял участие в крупной сельскохозяйственной выставке в Эр-Риаде Saudi Agriculture, где нашел заинтересованных покупателей из Египта, готовых заключить контракт на закупку гуминовых удобрений. По остальным трём страновым рынкам Экспортёр планирует более детально изучить возможности поставок с учётом интересов потенциальных покупателей и особенностей нормативно-правового регулирования национальных рынков и, исходя из этого, принять решение о выходе на указанные рынки в среднесрочной перспективе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бабкин А. В., Байков Е. А. (2017). Стратегическое планирование выхода предприятий на зарубежные рынки в условиях новой экономической реальности // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. Т. 10, № 4. С. 19–30. DOI: 10.18721/JE.10402
2. Балакирев В. В., Балакирева С. М. (2022). Современные тенденции организации экспортной деятельности промышленных предприятий // Российский внешнеэкономический вестник. № 1. С. 95–109. DOI: 10.24412.2072-8042-2022-1-95-109
3. Береза Е. Н. (2008). Формирование маркетинговой стратегии выхода предприятия на зарубежный рынок: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург: СПбГИЭУ, 18 с. EDN: NJIUB
4. Вавилонская В. С. (2017). О выборе зарубежных рынков сбыта в информационных пособиях для экспортёров // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы: сборник трудов XI международной научно-практической конференции, Пинск, 21 апреля 2017 года. Пинск: Полесский государственный университет. С. 184–186.
5. Воронкова О. Н. (2018). Прикладные аспекты анализа и выбора зарубежных рынков экспортно-ориентированными предприятиями // Фундаментальные и прикладные научные исследования: учёт, анализ, аудит, налогообложение, статистика. Ростов-на-Дону. С. 427–439.
6. Глухих П. Л. (2022). Факторы роста и сдерживания российского несырьевого экспорта // Российский внешнеэкономический вестник. № 9. С. 26–42. DOI: 10.24412.2072-8042-2022-9-26-42.
7. Долгов С. И., Кони́на Н. Ю., Савинов Ю. А. (2023). Стратегия выхода экспортёров на рынки стран Азии // Российский внешнеэкономический вестник. № 8. С. 7–21. DOI: 10.24412/2072-8042-2023-8-7-21
8. Доценко Е. Ю. (2008). Методика выбора зарубежного рынка в процессе стратегического планирования внешнеэкономической деятельности предприятия // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). № 2(26). С. 349–355.
9. Карелина В. А., Смирнов Е. Н. (2021). Новые модели интернационализации в стратегическом развитии транснациональных корпораций // Финансовые рынки и банки. № 12. С. 49–56.
10. Ковальчук Л. Б. (2020). Выход предприятий Забайкальского края на рынки КНР: проблема формирования эффективной маркетинговой стратегии // Известия Байкальского государственного университета. Т. 30, № 3. С. 433–439. DOI: 10.17150/2500-2759.2020.30(3).433-439
11. Королев В. И. (2016). Проблемы организации выхода компании на внешний рынок // Российский Внешнеэкономический Вестник. № 11. С. 70–77.
12. Лихарева Н. Д. (2025). Выбор предпринимателями иностранного рынка сбыта с учётом влияния когнитивных особенностей (на примере малых предприятий Приморского края): дис. ... канд. экон. наук: 5.2.6. Владивосток: ДВФУ, 239 с.
13. Лукашевич М. Л. (2017). Выбор зарубежных рынков российскими инновационными малыми и средними предприятиями // Вестник факультета управления СПбГЭУ. № 1–2. С. 381–385.
14. Михайлов О. В. (2019). Конкурентные стратегии интернационализации, поиска и создания // Управление. № 2(7). С. 39–47.
15. Морозенкова О. В. (2021). Новые возможности для развития российских экспортно-ориентированных предприятий малого и среднего бизнеса // Российский Внешнеэкономический Вестник. № 6. С. 7–22.
16. Новикова П. В. (2007). Формирование стратегии интернационализации российского предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14. Екатеринбург: ПГУ, 25 с.
17. Российский экспортный центр (2020). Положение об экспертной балльной оценке заявлений российских участников и отборе российских участников для участия в международных выставочно-ярмарочных мероприятиях и международных деловых миссиях АО «Российский экспортный центр» от 30 декабря 2020 г. URL: <https://zarubezhexpo.ru/exporusuz22rec/files/file0007.pdf> (дата обращения:

11.10.2025).

18. Фокин С. С. (2010). Развитие внешнеэкономической деятельности российских предприятий в условиях глобализации: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14. Краснодар: КубГУ, 23 с.

19. Шунин С. В. (2011). Разработка программы выхода промышленного предприятия на новые рынки: на примере ОАО «ГАЗ»: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Москва: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 26 с.

20. Яковлев А. А. (2007). Организационно-экономический механизм формирования стратегии выхода российских промышленных предприятий на внешний рынок: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Москва: Московский университет МВД России, 27 с.

21. Chetty S., Blankenburg Holm D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach // *International Business Review*. Vol. 9, No. 1. P. 77–93. DOI: 10.1016/S0969-5931(99)00029-6

22. Johanson J., Mattsson L. G. (1988). Internationalization in Industrial Systems — A Network Approach // *Strategies in Global Competition*. London: Croom Helm. P. 287–314.

23. Johanson J., Vahlne J. E. (1977). The internationalization process of the firm — a model of knowledge development and increasing foreign market commitments // *Journal of International Business Studies*. P. 23–32. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490676

24. Johanson J., Vahlne J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation // *International Marketing Review*. Vol. 7, No. 4. P. 11–24. DOI: 10.1108/02651339010132688

25. Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975). The Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases // *Journal of Management Studies*. Vol. 12, No. 3. P. 305–323. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1975.tb00563.x

26. Knight G. A., Liesch P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global // *Journal of World Business*. Vol. 51, Issue 1. P. 93–102. DOI: 10.1016/j.jwb.2015.09.004

27. McDougall P. P., Shane S., Oviatt B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research // *Journal of Business Venturing*. Vol. 9, No. 6. P. 469–487. DOI: 10.1016/0883-9026(94)90003-0

28. Division of Market Development (2014). Trade Map User Guide: Trade statistics for international business development. 126 p. URL: <https://www.trademap.org/Docs/TradeMap-Userguide-EN.pdf> (дата обращения: 20.10.2025).

Assessment of the prospects of country export markets of organomineral fertilizers

Kaplina Olga Vadimovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

P.G. Demidov Yaroslavl State University, Yaroslavl, Russian Federation

E-mail: kaplinaov@mail.ru

KEYWORDS

export, selection of an export market, market export attractiveness, entry barriers, country export attractiveness, express analysis, scoring, organomineral fertilizers

ABSTRACT

Selecting the right new foreign market is critical to the success of a company's export activities, as it determines the effectiveness of its internationalization strategy. This issue is especially relevant due to the pressing needs of Russian companies, which over the past decade have shifted their focus en masse to the Middle East, Far East, Africa, and Latin America and continue to explore new geographic segments. Furthermore, expanding beyond established markets is key to business development and scaling. A combined approach to selecting a country market is currently common. In the first stage, a company intuitively generates an initial list of potential export countries, and in the second stage, using a specific algorithm, formally selects the most export-attractive ones from this list. The formalized stage of selecting a new country market is the most complex, as it requires an algorithmic analysis of many factors and extensive research and analysis of relevant information. Existing methods for such assessment are often based on a scoring method, which has been criticized for its lack of strict objectivity. This article presents the author's approach to a formalized methodology for selecting a new country sales market for a company, which attempts to reduce subjectivity in the assessment. The author suggests a two-stage method, which involves a rapid analysis of the export attractiveness of countries and a scoring system based on four groups of factors. This enables a transition from intuitive decisions to informed strategizing of a company's export activities.
