

**К ВОПРОСУ О СТРАТЕГИРОВАНИИ ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ\*****Ольга Аркадьевна БАКУМЕНКО**

кандидат экономических наук, доцент, директор научно-образовательного центра внешнеэкономической деятельности, Псковский государственный университет (ПсковГУ),  
Псков, Российская Федерация  
o.bakumenko@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-9360-1977>  
SPIN-код: 3746-2754

**История статьи:**

Получена 20.11.2018  
Получена в доработанном виде 14.12.2018  
Одобрена 21.12.2018  
Доступна онлайн 15.02.2019

УДК 32.12

JEL: R11, R58

**Ключевые слова:**

региональная политика, экспортная деятельность региона, экспортная стратегия, экспортоориентированное импортозамещение, стратегирование экспортной деятельности

**Аннотация**

**Предмет.** Российские и зарубежные подходы к стратегированию экспортной деятельности регионов.

**Цели.** Выявление проблем формирования экспортных стратегий субъектов РФ.

**Методология.** В рамках работы изучены результаты российских и зарубежных научных исследований по заявленной теме. Проведен контент-анализ экспортных стратегий ряда стран, выявлены лучшие практики и перспективные инструменты поддержки экспорта. Проведен сравнительный анализ экспортных стратегий тех некоторых субъектов РФ.

**Результаты.** Выявлены проблемы, в числе которых унифицированность инструментов, ориентация на широкий рынок, отсутствие обоснования выбора географических приоритетов, недостаток инструментов развития электронной интернационализации и международного маркетинга региона. Предложено группировать инструменты развития экспортной деятельности на региональном уровне по видам интернационализации (внешняя, внутренняя и электронная). Разработаны конкретные решения по применению инструментов международного стратегического менеджмента в стратегировании экспортной деятельности региона на примере Псковской области.

**Выводы.** Комплексные экспортные стратегии субъектов РФ позволят обеспечить долгосрочный устойчивый эффект, а именно усиление конкурентоспособности региона на мировом рынке за счет адаптации его внутренней и внешней среды к требованиям интернационализации.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2018

**Для цитирования:** Бакуменко О.А. К вопросу о стратегировании экспортной деятельности российских регионов // Региональная экономика: теория и практика. – 2019. – Т. 17, № 2. – С. 250 – 265.  
<https://doi.org/10.24891/re.17.2.250>

**Введение**

Логичным продолжением политики импортозамещения, реализуемой в нашей стране, является стимулирование экспорта российской продукции. Начиная с 2016 г. федеральный центр оказывает активную поддержку развитию экспортной деятельности на региональном уровне (создание АО «Российский экспортный центр», принятие Регионального экспортного стандарта,

утверждение приоритетного проекта «Системные меры развития международной кооперации и экспорта» в рамках основного стратегического направления развития РФ «Международная кооперация и экспорт» и др.). В 2017 г. 22 пилотных субъекта РФ работали над внесением изменений в свои стратегические документы. Эти изменения связаны с необходимостью реализации мер по развитию экспортной деятельности, рекомендованных Российским экспортным центром (АО «РЭЦ»). Общими проблемами разработки указанных стратегических

\* Статья подготовлена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований. Грант № 18-410-600004\18 от 09.06.2018.

документов явились отсутствие методической базы формирования стратегии развития экспорта на региональном уровне, недостаточное количество специалистов в области внешнеэкономической деятельности, недостаток ресурсов на разработку и реализацию рекомендованных АО «РЭЦ» мер (в том числе временных).

Целью исследования является развитие методических подходов к стратегированию экспортной деятельности российских регионов. Для достижения поставленной цели изучены российские и зарубежные публикации по вопросу стратегирования экспортной деятельности, выполнен контент-анализ разработанных экспортных стратегий пилотных регионов-экспортеров, проведен анализ подходов к разработке таких стратегий в России и за рубежом. В результате изучения зарубежного опыта стратегирования экспортной деятельности регионов предложены рекомендации по внедрению лучших зарубежных практик в экспортные стратегии субъектов РФ. Результаты исследования апробированы при доработке Инвестиционной стратегии Псковской области<sup>1</sup> в части развития экспортной деятельности.

### Материалы и методы исследования

Федеральный центр в настоящее время уделяет приоритетное внимание развитию экспортного потенциала регионов. Однако авторы (например, Н.О. Якушев [1]) отмечают преобладание информационно-консультационных мер поддержки на субфедеральном уровне и концентрацию финансовых мер поддержки на федеральном уровне.

Проблемы развития экспорта российских регионов в современных условиях подробно рассмотрены в работе С.Н. Растворцевой [2]. К ним относятся: последствия введения санкций, ограничение доступа к капиталу и технологиям, концентрация наибольших объемов экспорта в Москве и Санкт-

Петербурге, необходимость поиска новых экспортных рынков. Автор подчеркивает ведущую роль внешнеэкономической деятельности в выходе из кризиса. Данный тезис подтверждает исследование П.В. Дружинина [3], в рамках которого анализировалась связь между факторами развития внешнеэкономических отношений региона и показателями ВРП. В результате был сделан вывод о положительном влиянии экспортоориентированности регионов Северо-Западного федерального округа на динамику их развития.

Регионы России характеризуются высоким уровнем дифференциации по уровню внешнеэкономического развития [4]. В статье А.Д. Котенева и В.В. Евдошенко<sup>2</sup> анализируются причины данного явления: отсутствие эффективной управленческой инфраструктуры внешнеэкономической деятельности, недостаточное позиционирование внешнеторгового потенциала региона, неразвитость транспортной инфраструктуры.

Следует отметить, что активная поддержка экспорта в нашей стране началась с 2016 г. как продолжение политики импортозамещения. В зарубежной экономической литературе экспортные стратегии и стратегии импортозамещения часто рассматриваются как альтернативные пути развития региональной экономики (Е. Романофф [5], Д.С. Норт [6]). В исследовании С. Кука и Ф. Ватсона представлено сравнение региональных экспортных стратегий и стратегий импортозамещения [7]. Авторы исходят из гипотезы, что фундаментальной предпосылкой реализации обеих стратегий является нереализованное сравнительное преимущество экономики конкретного региона.

Экспортоориентированные стратегии применяются при наличии сравнительных преимуществ региона в производстве определенного товара или услуги и наличии

<sup>1</sup> Об утверждении Инвестиционной стратегии Псковской области до 2020 года (с изменениями на 05.09.2014). URL: <http://docs.cntd.ru/document/462705547>

<sup>2</sup> Котенев А.Д., Евдошенко В.В. Внешнеэкономические связи российских регионов // Символ науки. 2015. № 11-1. С. 121–123. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/vneshneekonomicheskie-svyazi-rossiyskih-regionov>

спроса на данный товар или услугу на мировом рынке. При этом концентрация исключительно на экспорте как точке роста региональной экономики приводит к недостатку инвестиций в региональную экономику и к торможению ее развития [8]. Стратегии импортозамещения применяются при наличии сравнительных преимуществ в производстве товара или услуги и спроса на них на внутреннем рынке [9]. При этом появляется дополнительный экономический эффект по сравнению с экспортными стратегиями – увеличение спроса в регионе. Такое отличие создает объективные сложности при реализации стратегий импортозамещения в регионах с небольшим масштабом территориальной системы, так как требуются значительные капитальные вложения.

Методические подходы к реализации стратегии импортозамещения в России изложены в работе В.В. Третьяка, И.А. Кругловой и М.В. Сиговой [10]. Авторы указывают на ориентированность существующих мер поддержки импортозамещения в нашей стране исключительно на внутренний рынок. Перспективы развития импортозамещения в России авторы видят в ориентации на экспортоориентированное импортозамещение, предполагающее целенаправленные совместные действия бизнеса и власти по встраиванию отечественных производителей товаров и услуг в глобальные цепочки создания добавленной стоимости. Таким образом, региональные экспортные стратегии и меры по развитию импортозамещения на региональном уровне должны иметь определенную преемственность и взаимосвязь, обеспечивающую синергетический эффект и исключение дублирования ресурсов.

Недостаток методических разработок в области стратегирования экспортной деятельности регионов может быть восполнен соответствующими методическими разработками в области международного стратегического менеджмента (С.Р. Кейси и Р.Т. Гамильтон [11], К. Лауф и С. Швенц [12], Е. Белеска-Спасова [13], С. Кавуль [14]). Зарубежные исследователи утверждают, что

способность фирмы конкурировать на международном рынке определяется не только теми ресурсами, которыми она обладает, но и ее способностью изменяться и адаптироваться к условиям международной среды и ее неопределенности [15]. Другими словами, в международном бизнесе фирма не только отвечает на внешние вызовы, но также учится, интегрируется, выстраивает и активно развивает свою внутреннюю и внешнюю среду. В данном контексте интересно, насколько российские регионы готовы менять свою внутреннюю и внешнюю среду и приспосабливаться к требованиям интернационализации. Здесь на первый план выходят такие требования, как наличие специалистов в области внешнеэкономической деятельности, комплексное управление международным сотрудничеством региона, владение работниками региональных органов исполнительной власти иностранными языками, презентация региона в иноязычном сегменте сети Интернет и ряд других.

Немаловажным фактором стратегирования экспортной деятельности фирмы или региона является понимание стадий или этапов интернационализации, а также требований и рисков на каждом из этапов (рассмотрены в работах Ф. Контрактора [16], Е.Т. Кахия [17], А. Лисбоа [18], С. Виллара [19], И.Х. Ли [20]). В рамках данного исследования предпринимается попытка установить, учтены ли особенности стратегирования экспортной деятельности фирм в Региональном экспортном стандарте и региональных экспортных стратегиях.

Рассмотрим далее экспортные стратегии ряда стран в целях выявления лучших образцов стратегирования экспортной деятельности.

Отличительные особенности экспортной стратегии Великобритании состоят в следующем<sup>3</sup>:

– каждый департамент разрабатывают свою стратегию экспортной деятельности;

<sup>3</sup> Export Strategy: Supporting and Connecting Businesses to Grow on the World Stage. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/737201/HMG\\_Export\\_Strategy.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/737201/HMG_Export_Strategy.pdf)

- принятие экспортной стратегии и одновременное внесение изменений в другие стратегические документы, а также согласование стратегических и плановых документов;
- интернационализация всех министерств и ведомств (Whole-of-Government approach);
- работа экспортных консультантов по всей стране (а также финансовых консультантов по адаптации системы финансового планирования и бюджетирования), стратегическое партнерство власти и частного сектора для формирования деловой инфраструктуры международного бизнеса, поддержка сетевого сотрудничества стран, поддержка электронного экспорта, маркетинговый подход к стимулированию экспортной деятельности, участие университетов и научных центров в развитии экспортной деятельности, использование событий мирового масштаба (например, Олимпийских игр, Саммита НАТО и др.) для стимулирования экспорта.

В США Стратегия развития экспорта предполагает конкретные меры поддержки экспортеров в различных городах<sup>4</sup>. Среди этих мер – выбор приоритетных стран и таргетирование экспорта в выбранных направлениях, укрепление экспортной экосистемы, поддержка бизнеса в установлении контактов с зарубежными партнерами, брендинг и продвижение сильных сторон региона, выстраивание взаимодействия между торговыми компаниями и местными производителями в целях выхода на зарубежные рынки. Действуют Программа содействия интернационализации и Программа обучения и поддержки бизнеса. Кроме того, отдельный раздел Стратегии посвящен экспорту услуг, в рамках которого предполагается формирование команд специалистов в различных сферах электронного экспорта (под электронным экспортом (*e*-экспорт) мы понимаем не электронную торговлю, а электронную интернационализацию, то есть

<sup>4</sup> Helping U.S. Businesses Increase Global Sales to Support Local Jobs. National Export Strategy 2016. URL: <https://www.trade.gov/publications/pdfs/nes2016.pdf>

позиционирование региона в зарубежном интернет-пространстве). Например, команда электронного экспорта в сфере образования проводит деловые миссии и виртуальные образовательные ярмарки для образовательных организаций США. Помимо перечисленного, Стратегия содержит отдельные Программы поддержки экспорта в конкретные страны или регионы (например, в Африку, Индию).

В Стратегии развития экспортной деятельности Торонто (Канада)<sup>5</sup> указаны следующие стратегические цели: увеличение числа экспортеров, формирование культуры международного бизнеса, развитие экспортного потенциала малого и среднего бизнеса. Ключевые ценности Стратегии – синергетический эффект и экономическое развитие частного сектора, фокусирование на целевых кластерах и рынках, поддержка и защита интересов компаний. Также в рамках исследования были проанализированы стратегические документы по развитию экспорта Эстонии<sup>6</sup>, Чехии<sup>7</sup>, Швеции<sup>8</sup> и Дании<sup>9</sup> и сделаны следующие выводы: ключевая роль органов власти регионального уровня – помощь в поиске партнеров, развитие межрегионального взаимодействия и международного сотрудничества.

Особое внимание в зарубежных стратегиях экспорта уделено формированию культуры экспортной деятельности. Отдельная группа мер связана с созданием экспортной экосистемы – комплексной системы государственных и окологосударственных структур поддержки экспорта в целях распределения ролей и исключения дублирования функций. Кроме того,

<sup>5</sup> Export Strategy Report 2015. URL: [https://www.bot.com/portals/0/unsecure/advocacy/tapgta\\_export\\_strategy\\_report\\_2015.pdf](https://www.bot.com/portals/0/unsecure/advocacy/tapgta_export_strategy_report_2015.pdf)

<sup>6</sup> Strategy for 2015–2018. URL: <https://www.eas.ee/wp-content/uploads/2015/11/EAS-Strategy-for-2015-2018.pdf>

<sup>7</sup> Updating the Export Strategy of the Czech Republic 2012–2020. URL: <https://www.mpo.cz/assets/en/foreign-trade/support-for-export/conception-and-strategy/2017/4/updating-Export-Strategy.pdf>

<sup>8</sup> Sweden's Export Strategy. URL: <https://www.regeringen.se/4b003b/contentassets/e2b2f540107143e99907cbe604a87ce2/swedens-export-strategy.pdf>

<sup>9</sup> Strategies and Priorities. URL: <http://um.dk/en/danida-en/Strategies%20and%20priorities/>

предусмотрена интернационализация всех направлений регионального развития, всех структур исполнительной власти в регионе. Меры поддержки экспорта интегрируются во все отраслевые стратегии, а не концентрируются в экспортной стратегии; особое внимание уделяется стратегированию экспорта услуг.

В большинстве стран внимание сфокусировано на определенных географических регионах и поддержке местных экспортеров. Особую роль в развитии экспортной деятельности и поддержке экспортеров играют университеты и научно-исследовательские центры. Абсолютное большинство стратегий включает меры по развитию электронной интернационализации региона и компаний.

Отдельная группа мер связана, как правило, с поддержкой экспортной деятельности кластеров и особых экономических зон. Стоит отметить, что развитие экспорта (внешней интернационализации) не будет иметь долгосрочного успеха без развития внутренней интернационализации (изменения внутренней среды фирм, повышения квалификации персонала в области внешнеэкономической деятельности и владения иностранными языками, наличия инфраструктуры для осуществления международной деятельности и др.) и электронной интернационализации (позиционирования фирмы в интернет-пространстве на различных языках). Данный тезис в равной степени применим к стратегированию экспортной деятельности регионов нашей страны.

В рамках исследования изучены стратегические документы по развитию экспортной деятельности пилотных регионов-экспортеров. Из 22 пилотных регионов только четыре разработали отдельные плановые документы, а остальные внесли изменения в существующие нормативно-правовые акты. Изучение официальных новостных лент регионов-экспортеров, баз данных нормативно-правовых актов позволило сделать вывод, что в Калининградской, Ленинградской, Пензенской областях, республике Татарстан разработаны экспортные стратегии; в Новгородской и

Вологодской областях, в Удмуртской Республике, а также в Республике Крым внесены изменения в стратегии социально-экономического развития; в Псковской области внесены изменения в Инвестиционную стратегию. Что касается оставшихся 13 регионов, то в открытом доступе не удалось найти разработанных экспортных стратегий или изменений, внесенных в существующие стратегические документы. В рамках данного исследования проведен анализ экспортных стратегий Калининградской<sup>10</sup>, Ленинградской<sup>11</sup>, Пензенской<sup>12</sup> областей, Республики Татарстан<sup>13</sup>, а также Псковской области<sup>14</sup>.

Контент-анализ экспортных стратегий указанных регионов позволил сделать следующие выводы.

Документы близки по структуре и содержанию. В *табл. 1* представлены статистические данные по объемам экспорта целевых регионов с разбивкой на страны дальнего зарубежья и страны СНГ за период 2014–2016 гг. Из таблицы видно, что регионы

<sup>10</sup> Стратегия по обеспечению благоприятных условий для развития экспортной деятельности в Калининградской области на период до 2025 года. Проект. URL: [https://minprom.gov39.ru/upload/2018\\_06\\_08\\_%D1%8D%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F%20%D0%98%D0%A2%D0%9E%D0%93%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%AF.pdf](https://minprom.gov39.ru/upload/2018_06_08_%D1%8D%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F%20%D0%98%D0%A2%D0%9E%D0%93%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%AF.pdf)

<sup>11</sup> Стратегия по обеспечению благоприятных условий для развития экспортной деятельности в Ленинградской области до 2025 года. URL: [http://econ.lenobl.ru/media/content/docs/4557/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F\\_%D0%9B%D0%9E.pdf](http://econ.lenobl.ru/media/content/docs/4557/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F_%D0%9B%D0%9E.pdf)

<sup>12</sup> Стратегия развития экспортной деятельности Пензенской области до 2035 года: утверждена распоряжением Правительства Пензенской области от 14.05.2018 № 238-рП. URL: <http://pnzreg.ru/upload/iblock/b5e/b5e04b69d1978999d434ae82ee239cf6.pdf>

<sup>13</sup> Стратегия по обеспечению благоприятных условий для развития экспортной деятельности в республике Татарстан до 2025 года (Стратегия развития экспорта в Республике Татарстан до 2025 года): утверждена постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан от 18.06.2018 № 492. URL: <http://docs.cntd.ru/document/543564776>

<sup>14</sup> Инвестиционная стратегия Псковской области до 2020 года. Проект. URL: [http://invest.pskov.ru/sites/default/files/investicionnaya\\_strategiya\\_pskovskoy\\_oblasti\\_proekt\\_30.08.pdf](http://invest.pskov.ru/sites/default/files/investicionnaya_strategiya_pskovskoy_oblasti_proekt_30.08.pdf)

значительно отличаются по объему, динамике и географической структуре экспорта, что ставит под сомнение эффективность применения идентичных стратегических решений по развитию экспортной деятельности.

Большую часть документа занимает анализ текущего состояния экспорта в ущерб обоснованию перспектив его развития. Целевые рынки определены широко (группы стран) и зачастую не обоснованы, не проработаны специальные инструменты выхода на конкретные географические рынки. Инструменты реализации целей и задач развития экспорта соответствуют региональному экспортному стандарту и в основном включают в себя мероприятия внутренней и внешней интернационализации (табл. 2).

Таким образом, в рассмотренных стратегиях не прослеживается комплексный характер механизма создания благоприятных условий ведения экспортной деятельности, которая, на наш взгляд, заключается в наличии инструментов развития внешней, внутренней и электронной интернационализации. Под внешней интернационализацией мы понимаем позиционирование региона в мировом пространстве, развитие международного сотрудничества.

Внутренняя интернационализация предполагает изменение внутренней среды управления регионом, создание экосистемы экспортной деятельности, обучение экспортеров и изменение бизнес-моделей. Электронная интернационализация связана с позиционированием региона и региональных производителей в интернет-пространстве.

Следует отметить, что в Региональном экспортном стандарте также перечислены инструменты внутренней и внешней интернационализации, но не уделено внимания электронной интернационализации<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Стандарт деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятных условий для развития экспортной деятельности (Региональный экспортный стандарт). URL: [http://economy.udmurt.ru/prioriteti/ves/ex\\_standart/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82.pdf](http://economy.udmurt.ru/prioriteti/ves/ex_standart/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82.pdf)

## Результаты

При разработке экспортной стратегии Псковской области предпринята попытка интеграции инструментов стратегического планирования международного бизнеса и региональной экономики.

Согласно классическим теориям стратегического менеджмента, развитие экспортного потенциала Псковской области предложено рассматривать по трем направлениям:

- интенсивный рост, предполагающий продвижение ключевых экспортных товаров Псковской области на рынках стран – стратегических партнеров;
- интеграционный рост, предполагающий развитие непрямого экспорта и электронной коммерции, а также прямого экспорта за счет инструментов кооперации и интеграции;
- диверсификационный рост, то есть изменение политики региона в области экспортной деятельности.

Для определения стратегий интенсивного роста применена классическая матрица развития товара и рынка, предложенная И. Ансоффом [21] (рис. 1, 2). На рис. 1 представлена группировка экспортных рынков с точки зрения присутствия на них товаров, произведенных в Псковской области. Для каждой группы стран должны быть разработаны меры по обеспечению присутствия на них псковского региона. На рис. 2 представлена группировка существующих экспортных рынков, позволяющая оценить перспективы экспортной деятельности области.

С использованием матрицы Бостонской консалтинговой группы разработана группировка существующих экспортных товаров Псковской области – экспортная корзина Псковской области за 2013–2016 гг. (рис. 3). Представленная матрица, несмотря на укрупненную форму (в настоящее время не применяется в стратегическом управлении компаниями), позволяет разработать

стратегические действия по управлению экспортной товарной корзиной региона ввиду крупного масштаба управляемой системы.

Стратегии интеграционного роста экспортного потенциала Псковской области включают горизонтальную интеграцию (или создание межрегиональных кластеров); прямую интеграцию, в том числе развитие отношений между органами исполнительной власти Псковской области и приоритетных стран – стратегических партнеров; организацию взаимодействия с посредниками и продвижение бренда Псковской области на территории приоритетных стран – стратегических партнеров; развитие электронной интернационализации.

В рамках диверсификационного роста экспортного потенциала Псковской области предусмотрено развитие экспорта сферы услуг, а именно туристских и образовательных. Кроме того, механизмы реализации целей и задач развития экспортной деятельности в Псковской области учитывают позитивный зарубежный опыт, а именно такие инструменты, как развитие государственно-частного партнерства для формирования инфраструктуры, необходимой международного бизнеса, совершенствование нормативно-правовой базы в части развития экспортной деятельности, разработка стратегий развития экспорта для ключевых кластеров, развитие долгосрочных отношений со странами – стратегическими партнерами, формирование системы международного маркетинга региона, развитие *e*-экспорта.

### **Выводы и рекомендации**

Разработаны следующие рекомендации по стратегированию экспортной деятельности субъектов РФ.

Экспортная стратегия должна определять ценности, отраслевые приоритеты и географические направления развития экспорта для конкретного региона. Целесообразна разработка стратегий развития экспорта для крупных региональных кластеров, а также программ выхода на рынки стран – стратегических партнеров.

Комплексный характер экспортной стратегии обеспечивается наличием условий для развития внешней, внутренней и электронной интернационализации региона.

Экспортная стратегия не должна являться отдельным документом, где указаны инструменты поддержки экспортеров. Целесообразно одновременное внесение изменений в программно-плановые документы регионального уровня в части развития экспортной деятельности.

Интернационализация и экспортная деятельность должны быть предметом ведения практически всех подразделений органа исполнительной власти региона.

В рамках адаптации внутренней среды региона к требованиям интернационализации важно уделять внимание формированию культуры экспортной деятельности и ее популяризации.

Международное сотрудничество региона должно стать основой для выхода отдельных предпринимателей на зарубежные рынки, чтобы обеспечить узнаваемость регионального бренда.

Целесообразно использование при разработке экспортной стратегии достижений международного стратегического менеджмента, требуется учет особенностей и рисков выхода на зарубежные рынки, стадий и этапов интернационализации.

Следует усилить роль сектора образования и науки в поддержке экспортной деятельности региона (внедрение образовательных программ на иностранных языках, а также программ в области ведения внешнеэкономической деятельности, развитие международного сотрудничества университетов, проведение исследований в области внешнеэкономической деятельности).

Отдельная группа мероприятий должна быть связана с развитием электронной интернационализации (*e*-экспорта) как региона в целом, так и отдельных экспортеров.

Экспортная стратегия должна быть направлена, в том числе, на формирование

в регионе экспортной экосистемы и обеспечение ее эффективного функционирования.

По нашему мнению, вопрос о стратегировании экспортной деятельности российских регионов в настоящий момент остается открытым. Разработанные в «пилотных» регионах экспортные стратегии носят общий характер, не учитывают региональной специфики и представляются

непроработанными. Данная проблема объясняется, в частности, отсутствием методических разработок в области стратегирования регионального экспорта и интернационализации региона.

В статье проведено исследование российских и зарубежных теоретических подходов и практик и предложены рекомендации по стратегированию экспортной деятельности субъектов РФ.

**Таблица 1**

**Объемы экспорта регионов целевой группы (2014 и 2015 гг.), млн долл. США**

**Table 1**

**Export volumes of target group regions in 2014 and 2015, million USD**

Регион	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Дальнее зарубежье	СНГ	Дальнее зарубежье	СНГ	Дальнее зарубежье	СНГ
Калининградская область	3 499,9	196,5	2 634,9	107	1 155,6	83,3
Пензенская область	72,7	117,2	186,1	92,7	84	120,8
Ленинградская область	15 300,5	467,1	9 616,9	388	4 474,4	334,2
Республика Татарстан	16 594,9	1 510,9	9 839,9	1 568,4	8 087	1 229,3
Псковская область	45,9	249,5	49,2	157,3	53,1	69,9

Источник: данные Росстата. URL: <http://www.gks.ru/>

Source: The Rosstat data. URL: <http://www.gks.ru/> (In Russ.)

**Таблица 2**

**Группировка инструментов реализации экспортных стратегий целевых регионов по видам интернационализации**

**Table 2**

**Grouping of tools for implementing the target group regions' export strategies by type of internationalization**

Инструменты поддержки экспортеров	Регион				
	Калининградская область	Пензенская область	Ленинградская область	Республика Татарстан	Псковская область
<i>Внутренняя интернационализация</i>					
Финансовая поддержка	+	+	+	+	+
Информационно-консультационная поддержка	+	+	+	+	+
Институциональная инфраструктура поддержки	+	+	+	+	+
Обучение экспортеров	-	+	-	+	+
Ведение публичного реестра экспортеров	-	-	+	-	+
Межрегиональное взаимодействие в экспортной деятельности	-	-	+	+	+
Популяризация экспортной деятельности	-	-	-	+	-
Развитие государственно-частного партнерства	-	-	-	-	+

Совершенствование нормативно-правовой базы в разрезе экспортной деятельности	-	-	-	-	+
Разработка стратегий развития экспорта ключевых кластеров	-	-	-	-	+
Усиление роли сектора образования и науки в поддержке экспорта	-	-	-	-	+
<i>Внешняя интернационализация</i>					
Продвижение имиджа региона на зарубежных рынках	+	-	-	-	+
Работа с соотечественниками за рубежом	+	-	-	-	-
Организация бизнес-миссий	-	+	+	+	+
Участие экспортеров в выставочно- ярмарочных мероприятиях за рубежом	-	+	+	+	+
Сотрудничество с представителями генеральных консульств зарубежных стран	-	+	+	+	-
Подписание соглашений о внешнеэкономическом сотрудничестве	-	+	+	+	+
Взаимодействие с торговыми представительствами РФ за рубежом	-	+	+	+	-
Продвижение регионального бренда	-	+	+	+	+
Открытие представительств в ключевых странах	-	+	-	+	-
Разработка брендов кластеров	-	-	+	-	-
Развитие долгосрочных отношений со странами- стратегическими партнерами	-	-	-	-	+
Формирование системы международного маркетинга региона	-	-	-	-	+
<i>Электронная интернационализация</i>					
Создание электронных площадок, где представлена информация о российских товаропроизводителях	-	-	-	+	-

Создание информационного портала, посвященного экспортному потенциалу региона	-	-	-	+	+
Развитие e-экспорта	-	-	-	-	+
Комплексное позиционирование региона в электронном пространстве	-	-	-	-	+

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Рисунок 1**

**Стратегическое поле экспортной деятельности Псковской области. Несырьевые товары**

**Figure 1**

**Strategic geography of the Pskov Oblast export activities for non-resource-based exports**

		РЫНОК	
		Новый	Существующий
ТОВАР	Новый	Китай, Киргизия, Азербайджан, Армения, Польша, ОАЭ, Сербия, Румыния, Таджикистан	Нидерланды, Германия, Литва, Латвия, Эстония
	Существующий	Польша, Турция, Сербия, Индия, ОАЭ, Румыния, Вьетнам, Китай, Испания, Таджикистан, Киргизия, Египет, Израиль, Франция, Филиппины, Азербайджан, Марокко, Саудовская Аравия, Кот-д'Ивуар	Казахстан, Украина, Узбекистан

Источник: авторская разработка на основе данных АО «Российский экспортный центр»

Source: Authoring, based on the AO Russian Export Center data

**Рисунок 2****Группировка существующих экспортных рынков Псковской области****Figure 2****Grouping of the existing export markets of the Pskov Oblast**

		ДОЛЯ РЫНКА	
		Менее половины	Более половины
ТЕМП РОСТА ДОЛИ РЫНКА	Положительный	Швейцария	
		Нидерланды	
		Германия	
		Литва	–
		Финляндия	
		Латвия	
		Эстония	
	Отрицательный	Казахстан	
		Украина	Белоруссия
		Узбекистан	
Туркмения			

Источник: авторская разработка на основе данных АО «Российский экспортный центр»

Source: Authoring, based on the AO Russian Export Center data

**Рисунок 3****Матрица БКГ для экспортной корзины Псковской области****Figure 3****BCG matrix for the Pskov Oblast export basket**

		Суммарная доля в структуре экспорта 2013-2016 гг.		
		Менее 3%	Более 3%	
		ТРУДНЫЕ ДЕТИ	ЗВЕЗДЫ	
Темп роста 2013–2016 гг.	Более 200	Сигаретная бумага	Пиломатериалы	
		Рыбные консервы и другая готовая продукция	Круглый лес	
	100–200	Медная проволока		
		Подъемные краны и схожие машины	Рыбные и мясные продукты	
		Прочие пряности		
		Фрукты и орехи замороженные		
		Холодильное оборудование		
	50–100	СОБАКИ		ДОЙНЫЕ КОРОВЫ
		Высоковольтная электrorаспределительная аппаратура		
		Электрические двигатели и генераторы		
Запорная арматура				
Мебель не для сидения				
Прочее специальное механическое оборудование				
0–50	Дрова, щепа, отходы древесины			
	Пластмассовая тара и упаковка			
	Водонепроницаемая обувь	Лом черных металлов (средняя доля рынка 49%)		
	Низковольтная электrorаспределительная аппаратура	Кабельная продукция		

Источник: авторская разработка на основе данных АО «Российский экспортный центр»

Source: Authoring, based on the AO Russian Export Center data

## Список литературы

1. Якушев Н.О. Особенности поддержки российского экспорта // Региональное развитие. 2017. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/osobennosti-podderzhki-rossiyskogo-eksporta>
2. Растворцева С.Н. Перспективы развития экспорта российских регионов в современных условиях // Известия Волгоградского государственного технического университета. Серия «Актуальные проблемы реформирования российской экономики (теория, практика, перспектива)». 2016. № 13. С. 120–131. URL: [http://www.vstu.ru/uploadiblok/files/izvestiya/archive/1/%E2%84%96%2013%20\(192\),%202016.pdf](http://www.vstu.ru/uploadiblok/files/izvestiya/archive/1/%E2%84%96%2013%20(192),%202016.pdf)
3. Дружинин П.В. Влияние внешних связей на развитие российских регионов // Региональная экономика. Юг России. 2015. № 4. С. 15–22. URL: <http://re.volsu.ru/Druginin.pdf>
4. Митяков Е.С. Анализ внешнеэкономического развития регионов Приволжского федерального округа // Фундаментальные исследования. 2015. № 2. Ч. 1. С. 89–94. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=36623>
5. Romanoff E. The Economic Base Model: A Very Specific Case of Input-Output Analysis. *Journal of Regional Science*, 1974, vol. 14, iss. 1, pp. 121–129. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.1974.tb00434.x>
6. North D.C. Location Theory and Regional Economic Growth. *Journal of Political Economy*, 1955, vol. 63, no. 3, pp. 245–258. URL: <https://doi.org/10.1086/257668>
7. Cooke S., Watson Ph. A Comparison of Regional Export Enhancement and Import Substitution Economic Development Strategies. *The Journal of Regional Analysis and Policy*, 2011, vol. 41, iss. 1, pp. 1–15. URL: [http://www.jrap-journal.org/pastvolumes/2010/v41/cooke\\_watson\\_41\\_1.pdf](http://www.jrap-journal.org/pastvolumes/2010/v41/cooke_watson_41_1.pdf)
8. Sachs J.D., Warner A.M. The Curse of Natural Resources. *European Economic Review*, 2001, vol. 45, iss. 4-6, pp. 827–838. URL: [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(01\)00125-8](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(01)00125-8)
9. Deller S.C. Import Substitution and the Analysis of Gaps and Disconnects. In: Targeting Regional Economic Development. S.J. Goetz, S.C. Deller and T.R. Harris (Eds). London, New York, Routledge, 2009, pp. 365–388.
10. Третьяк В.В., Круглова И.А., Сигова М.В. Методические подходы к реализации стратегии импортозамещения в России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2016. № 1. С. 12–16. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodicheskie-podhody-k-realizatsii-strategii-importozamesheniya-v-rossii>
11. Casey S.R., Hamilton R.T. Export Performance of Small Firms from Small Countries: The case of New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*, 2014, vol. 12, iss. 3, pp. 254–269. URL: <https://doi.org/10.1007/s10843-014-0126-4>
12. Laufs K., Schwens C. Foreign Market Entry Mode Choice of Small and Medium Sized Enterprises: A Systematic Review and Future Research Agenda. *International Business Review*, 2014, vol. 23, iss. 6, pp. 1109–1126. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.006>
13. Beleska-Spasova E., Glaister K.W., Stride C. Resource Determinants of Strategy and Performance: The case of British Exporters. *Journal of World Business*, 2012, vol. 47, iss. 4, pp. 635–647. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.09.001>

14. Khavul S., Perz-Nordtvedt L., Wood E. Organizational Entrainment and International New Ventures from Emerging Markets. *Journal of Business Venturing*, 2010, vol. 25, iss. 1, pp. 104–119. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.008>
15. Prange C., Verdier S. Dynamic Capabilities, Internationalization Processes and Performance. *Journal of World Business*, 2011, vol. 46, iss. 1, pp. 126–133. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.024>
16. Contractor F.J., Kumar V., Kundu S.K. Nature of the Relationship between International Expansion and Performance: The case of Emerging Market Firms. *Journal of World Business*, 2007, vol. 42, iss. 4, pp. 401–417. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.06.003>
17. Kahiya E.T., Dean D.L. Export Performance: Multiple Predictors and Multiple Measures Approach. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 2014, vol. 26, iss. 3, pp. 378–407. URL: <https://doi.org/10.1108/APJML-11-2012-0119>
18. Lisboa A., Skarmeas D., Lages C. Export Market Exploitation and Exploration and Performance: Linear, Moderated, Complementary and Non-Linear Effects. *International Marketing Review*, 2013, vol. 30, iss. 3, pp. 211–230. URL: <https://doi.org/10.1108/02651331311321972>
19. Villar C., Alegre J., Pla-Barber J. Exploring the Role of Knowledge Management Practices on Exports: A Dynamic Capabilities View. *International Business Review*, 2014, vol. 23, iss. 1, pp. 38–44. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.008>
20. Lee I.H. The M Curve: The Performance of Born-Regional Firms from Korea. *Multinational Business Review*, 2010, vol. 18, iss. 4, pp. 1–22. URL: <https://doi.org/10.1108/1525383X201000017>
21. Ansoff I. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 1957, vol. 35, iss. 5, pp. 113–124. URL: [https://tuxdoc.com/download/ansoff-1957-strategies-for-diversification\\_pdf](https://tuxdoc.com/download/ansoff-1957-strategies-for-diversification_pdf)

#### **Информация о конфликте интересов**

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## REVISITING THE ISSUE OF STRATEGIZING OF THE RUSSIAN REGIONS' EXPORT MARKETING ACTIVITIES

Ol'ga A. BAKUMENKO

Pskov State University (PskovSU), Pskov, Russian Federation  
o.bakumenko@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-9360-1977>

### Article history:

Received 20 November 2018  
Received in revised form  
14 December 2018  
Accepted 21 December 2018  
Available online  
15 February 2019

**JEL classification:** R11, R58

**Keywords:** regional policy,  
export performance, export  
strategy, export-oriented  
import substitution

### Abstract

**Subject** This article examines the Russian and foreign approaches to the development of export-focused strategies of regions.

**Objectives** The article aims to identify problems of formation of export-focused strategies of Russian constituent entities.

**Methods** For the study, I used a content analysis and a comparative analysis.

**Results** The article shows the problems of export business and proposes to group the instruments of its development at the regional level by type of internationalization (external, internal, and electronic). It also proposes concrete solutions for the application of international strategic management tools when developing strategies of the region's export activities, considering the Pskov Oblast as a case study.

**Conclusions** Multi-pronged export strategies of the Russian Federation constituent entities will ensure a long-term sustainable effect, namely strengthening the region's competitiveness in the world market by adapting its internal and external environment to internationalization requirements.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2018

**Please cite this article as:** Bakumenko O.A. Revisiting the Issue of Strategizing of the Russian Regions' Export Marketing Activities. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2019, vol. 17, iss. 2, pp. 250–265.  
<https://doi.org/10.24891/re.17.2.250>

### Acknowledgments

This article was supported by the Russian Foundation for Basic Research, grant № 18-410-600004\18 of June 9, 2018.

### References

1. Yakushev N.O. [Features of support of the Russian export]. *Regional'noe razvitie*, 2017, no. 3. (In Russ.) URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/osobennosti-podderzhki-rossiyskogo-eksporta>
2. Rastvortseva S.N. [The prospects of the Russian regions export development under the conditions of changing foreign economic priorities]. *Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya Aktual'nye problemy reformirovaniya rossiiskoi ekonomiki (teoriya, praktika, perspektiva) = Izvestia of Volgograd State Technical University. Series Actual Problems of Reforming Russian Economy (Theory, Practice and Perspective)*, 2016, no. 13, pp. 120–131. URL: [http://www.vstu.ru/uploadiblok/files/izvestiya/archive/1/%E2%84%96%2013%20\(192\),%202016.pdf](http://www.vstu.ru/uploadiblok/files/izvestiya/archive/1/%E2%84%96%2013%20(192),%202016.pdf) (In Russ.)
3. Druzhinin P.V. [Influence of foreign relations on the development of Russian regions]. *Regional'naya ekonomika. Yug Rossii = Regional Economy. South of Russia*, 2015, no. 4, pp. 15–22. URL: <http://re.volsu.ru/Drughinin.pdf> (In Russ.)

4. Mityakov E.S. [Analysis of foreign economic development of regions of the Volga Federal District]. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental Research*, 2015, no. 2, part 1, pp. 89–94. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=36623> (In Russ.)
5. Romanoff E. The Economic Base Model: A Very Specific Case of Input-Output Analysis. *Journal of Regional Science*, 1974, vol. 14, iss. 1, pp. 121–129. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.1974.tb00434.x>
6. North D.C. Location Theory and Regional Economic Growth. *Journal of Political Economy*, 1955, vol. 63, no. 3, pp. 245–258. URL: <https://doi.org/10.1086/257668>
7. Cooke S., Watson Ph. A Comparison of Regional Export Enhancement and Import Substitution Economic Development Strategies. *The Journal of Regional Analysis and Policy*, 2011, vol. 41, iss. 1, pp. 1–15. URL: [http://www.jrap-journal.org/pastvolumes/2010/v41/cooke\\_watson\\_41\\_1.pdf](http://www.jrap-journal.org/pastvolumes/2010/v41/cooke_watson_41_1.pdf)
8. Sachs J.D., Warner A.M. The Curse of Natural Resources. *European Economic Review*, 2001, vol. 45, iss. 4-6, pp. 827–838. URL: [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(01\)00125-8](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(01)00125-8)
9. Deller S.C. Import Substitution and the Analysis of Gaps and Disconnects. In: Targeting Regional Economic Development. S.J. Goetz, S.C. Deller and T.R. Harris (Eds). London, New York, Routledge, 2009, pp. 365–388.
10. Tret'yak V.V., Kruglova I.A., Sigova M.V. [The methodical approaches to the realization of import substitution in Russia]. *Izvestiâ Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo èkonomičeskogo universiteta*, 2016, no. 1, pp. 12–16. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodicheskie-podhody-k-realizatsii-strategii-importozamescheniya-v-rossii> (In Russ.)
11. Casey S.R., Hamilton R.T. Export Performance of Small Firms from Small Countries: The case of New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*, 2014, vol. 12, iss. 3, pp. 254–269. URL: <https://doi.org/10.1007/s10843-014-0126-4>
12. Laufs K., Schwens C. Foreign Market Entry Mode Choice of Small and Medium Sized Enterprises: A Systematic Review and Future Research Agenda. *International Business Review*, 2014, vol. 23, iss. 6, pp. 1109–1126. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.006>
13. Beleska-Spasova E., Glaister K.W., Stride C. Resource Determinants of Strategy and Performance: The case of British Exporters. *Journal of World Business*, 2012, vol. 47, iss. 4, pp. 635–647. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.09.001>
14. Khavul S., Perz-Nordtvedt L., Wood E. Organizational Entrainment and International New Ventures from Emerging Markets. *Journal of Business Venturing*, 2010, vol. 25, iss. 1, pp. 104–119. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.008>
15. Prange C., Verdier S. Dynamic Capabilities, Internationalization Processes and Performance. *Journal of World Business*, 2011, vol. 46, iss. 1, pp. 126–133. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.024>
16. Contractor F.J., Kumar V., Kundu S.K. Nature of the Relationship between International Expansion and Performance: The case of Emerging Market Firms. *Journal of World Business*, 2007, vol. 42, iss. 4, pp. 401–417. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.06.003>
17. Kahiya E.T., Dean D.L. Export Performance: Multiple Predictors and Multiple Measures Approach. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 2014, vol. 26, iss. 3, pp. 378–407. URL: <https://doi.org/10.1108/APJML-11-2012-0119>

18. Lisboa A., Skarmeas D., Lages C. Export Market Exploitation and Exploration and Performance: Linear, Moderated, Complementary and Non-Linear Effects. *International Marketing Review*, 2013, vol. 30, iss. 3, pp. 211–230. URL: <https://doi.org/10.1108/02651331311321972>
19. Villar C., Alegre J., Pla-Barber J. Exploring the Role of Knowledge Management Practices on Exports: A Dynamic Capabilities View. *International Business Review*, 2014, vol. 23, iss. 1, pp. 38–44. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.008>
20. Lee I.H. The M Curve: The Performance of Born-Regional Firms from Korea. *Multinational Business Review*, 2010, vol. 18, iss. 4, pp. 1–22. URL: <https://doi.org/10.1108/1525383X201000017>
21. Ansoff I. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 1957, vol. 35, iss. 5, pp. 113–124. URL: [https://tuxdoc.com/download/ansoff-1957-strategies-for-diversification\\_pdf](https://tuxdoc.com/download/ansoff-1957-strategies-for-diversification_pdf)

### **Conflict-of-interest notification**

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.