



**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(Минсельхоз России)**

**ПРИКАЗ**

от 17 мая 2017 г.

№ 242

**Москва**

**Об утверждении стратегии Центра анализа экспорта продукции АПК  
до 2020 г.**

В соответствии с пунктом 1.12 Сводного плана приоритетного проекта «Экспорт продукции АПК», утвержденного протоколом проектного комитета по основному направлению стратегического развития Российской Федерации «Международная кооперация и экспорт» от 31 января 2017 г. № 7,

**п р и к а з ы в а ю:**

утвердить стратегию Центра анализа экспорта продукции АПК до 2020 г. согласно приложению к настоящему приказу.

Министр

А.Н. Ткачев

**СТРАТЕГИЯ**  
**Центра анализа экспорта продукции АПК**  
**до 2020 г.**

**1. Общие положения**

Стратегия Центра анализа экспорта продукции АПК (далее соответственно — «Центр», «Стратегия») является базовым документом долгосрочного планирования деятельности Центра, определяющим приоритеты, цели, задачи и меры в области институциональной поддержки реализации экспортного потенциала отечественных экспортеров продукции АПК. Расчетный срок данной Стратегии, а именно с 2017 по 2020 гг., соответствует сроку приоритетного Проекта «Экспорт продукции АПК» в рамках основного направления стратегического развития Российской Федерации «Международная кооперация и экспорт». Агропромышленный комплекс (далее — «АПК») является важной частью экономики Российской Федерации. Реализация экспортного потенциала АПК позволяет национальной экономике стимулировать производство конкурентоспособной на мировых рынках продукции и экспортировать ее в достаточных объемах по мировым ценам.

Однако на сегодняшний день можно говорить об отсутствии в России конкурентоспособной системы поддержки экспорта продукции АПК, в то время как отечественным экспортерам приходится конкурировать с иностранными компаниями, которые пользуются государственной поддержкой по продвижению сельскохозяйственной и пищевой продукции на мировые рынки. Кроме того, недостаточное развитие экспорта негативно влияет на стабильность производства и доходы сельскохозяйственных товаропроизводителей и предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности в результате избыточного предложения.

В последние годы благодаря государственной поддержке удалось обеспечить привлечение инвестиций в АПК, добиться ускоренного роста сельскохозяйственного производства, достичь продовольственной безопасности по ряду направлений и сформировать экспортный потенциал агропромышленного комплекса. На текущий момент лимитирующими

факторами роста объема экспорта российской продукции АПК являются дефицит у отечественных экспортеров аналитической информации о конъюнктуре зарубежных рынков, существующих рыночных и политических барьерах в странах-импортерах, а также недостаток мер государственной поддержки. Кроме того, необходим учет экономической эффективности существующих и планируемых системных мер реализации экспортного потенциала АПК Российской Федерации.

С целью минимизации и устранения указанных лимитирующих факторов роста объема экспорта продукции АПК Российской Федерации создается Центр анализа экспорта продукции АПК при Минсельхозе России. Согласно паспорту приоритетного Проекта «Экспорт продукции АПК» и соответствующей контрольной точки предельный срок создания и начала функционирования Центра анализа экспорта продукции АПК в виде подведомственного учреждения Минсельхоза России установлен 30 июня 2017 года.

В своей операционной деятельности Центр опирается на следующие документы (список документов является открытым и может быть дополнен в рамках внесения изменений в Стратегию Центра в будущем):

— Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации, утвержденная Указом Президента Российской Федерации от 30 января 2010 г. № 120;

— Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы, утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 14 июля 2012 г. № 717;

— Стратегия развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 апреля 2012 г. № 559-р;

— Приоритетный проект Правительства Российской Федерации «Экспорт продукции АПК», утвержденный протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам от 30 ноября 2016 г. №11.

## **2. Стратегические цели и задачи Центра**

### **2.1. Цели Центра**

2.1.1. Оказание комплексной, специализированной по отраслям и страновым направлениям информационно-аналитической поддержки российским товаропроизводителям-экспортерам продукции АПК, включая экспортные кооперативы и межотраслевые экспортные объединения в АПК.

2.1.2. Реализация комплексного информационно-аналитического,

функционального и иного обеспечения Минсельхоза России по вопросам экспорта продукции АПК, в том числе во взаимодействии с атташе по сельскому хозяйству при Посольствах Российской Федерации в странах-импортерах;

2.1.3. Формирование эффективного механизма взаимодействия и сотрудничества Центра с внешнеторговыми административными и рабочими ресурсами Российской Федерации, включая торговые представительства Российской Федерации в странах-импортерах (Минэкономразвития России), Российский экспортный центр, РОСЭКСИМБАНК, ЭКСАР (Группа РЭЦ);

2.1.4. Создание и развитие действенной системы коммуникации и сотрудничества Центра с международными торговыми организациями, отраслевыми ассоциациями и союзами, а также признанными международными экспертными сообществами и представителями бизнеса.

## 2.2. Стратегические задачи Центра

2.2.1. Разработка и реализация отраслевых программ содействия экспорту отечественной продукции АПК; корректировка этих программ по мере накопления опыта их реализации. Выполнение этой стратегической задачи требует осуществления следующих функций:

- составление страновых досье, включающих аналитические отчеты по объемам экспорта продукции АПК за прошлые периоды, торговым барьерам, целевым моделям выхода российских производителей продукции АПК на зарубежные рынки и прочую специальную страновую информацию;
- мониторинг условий производства продукции АПК и внедрения инновационных технологий АПК в странах-импортерах, оказывающих влияние на объем экспорта российской продукции АПК;
- мониторинг работы межправительственных комиссий (далее – «МПК»), а также форумов и заседаний международных организаций;
- выявление действующих и создание новых торговых каналов экспорта российской продукции АПК, включая средства электронной торговли, с целью расширения доступа потребителей российской продукции АПК в B2B- и B2C-сегментах рынка стран-импортеров, а также поддержки государственных и коммерческих экспортных программ российских хозяйствующих субъектов АПК;
- подготовка прогнозов по объему экспорта продукции АПК.

### 2.2.2. Концентрация информации об экспорте продукции АПК

В результате выполнения этой задачи должно быть обеспечено сосредоточение в Центре максимально возможного объема доступной информации об экспорте продукции АПК, включая все базы данных и отчеты о работе МПК. Выполнение этой стратегической задачи требует осуществления следующих функций:

- поиск и получение доступа к существующим каналам и источникам информации;
- организация новых информационных каналов;
- систематизация отчетности о результатах работы МПК, ведомственных рабочих групп, включая отчетность органов АПК субъектов Российской Федерации по экспорту продукции АПК;
- разработка и развитие информационно-технологического решения для хранения и анализа информации.

### 2.2.3. Концентрация компетенций по экспорту продукции АПК

В результате выполнения этой задачи должно быть обеспечено сосредоточение в Центре компетенций, связанных с экспортом продукции АПК. Выполнение этой стратегической задачи требует осуществления следующих функций:

- реализация результативной кадровой политики;
- привлечение внешних исполнителей для выполнения наиболее наукоемких работ на начальном этапе развития Центра;
- обеспечение накопления аналитических методик, математических моделей и прочего интеллектуального инструментария Центра;
- обеспечение условий для непрерывного повышения квалификации сотрудников Центра.

### 2.2.4. Установление эффективных каналов коммуникации Центра

В рамках реализации этой задачи должно быть обеспечено установление многостороннего взаимодействия Центра на территории России и за рубежом с органами государственной власти, участниками рынка продукции АПК, отраслевыми союзами и объединениями, партнерами Центра. Выполнение этой стратегической задачи требует осуществления

следующих функций:

- создание и обеспечение функционирования информационных ресурсов Центра в сети Интернет;
- проведение регулярного внутреннего мониторинга оценки качества оказываемых услуг;
- непрерывное совершенствование формата и качества оказываемых услуг;
- обеспечение участия сотрудников Центра в деловых мероприятиях, проводимых партнерами Центра;
- организация деловых мероприятий в области компетенций и интересов Центра;
- внедрение интерактивных информационно-аналитических продуктов, позволяющих участникам рынка продукции АПК получать актуальные анализы, отчеты и прогнозы по заданным параметрам в режиме реального времени;
- издание Центром периодической специализированной печатной литературы по экспорту продукции АПК;
- поддержка каналов Центра в социальных сетях;
- издание статей, обзоров и релизов в деловой и специализированной прессе, в том числе на иностранных языках.

### **3. Целевые показатели эффективности деятельности Центра**

3.1. Количество разработанных и оптимизированных отраслевых программ экспорта продукции АПК:

- в 2017 году — 3 программы;
- в 2018 году — 5 программ;
- в 2019 году — 5 программ;
- в 2020 году — 5 программ.

3.2. Количество разработанных и оптимизированных межотраслевых программ экспорта продукции АПК:

- в 2017 году — 1 программа;
- в 2018 году — 2 программы;
- в 2019 году — 2 программы;
- в 2020 году — 3 программы.

3.3. Количество разработанных и оптимизированных целевых моделей экспорта продукции АПК:

- в 2017 году — 5 моделей;
- в 2018 году — 10 моделей;

- о в 2019 году — 10 моделей;
- о в 2020 году — 10 моделей.

3.4. Стоимостной потенциал общей программы экспорта продукции АПК, объединяющей отраслевые, межотраслевые программы и целевые модели экспорта российской продукции АПК (подпункты 3.1-3.3 Стратегии Центра) в соответствии с Паспортом приоритетного Проекта «Экспорт продукции АПК»:

- о в 2017 году — 17,9 млрд долларов США;
- о в 2018 году — 19,0 млрд долларов США;
- о в 2019 году — 20,2 млрд долларов США;
- о в 2020 году — 21,4 млрд долларов США.

3.5. Количество реализованных офлайн- и онлайн-сервисов Центра (в том числе в виде дочерних предприятий Центра), организованных с целью облегчения доступа российских экспортеров продукции АПК на зарубежные рынки:

- о в 2017 году — 1 сервис;
- о в 2018 году — 3 сервиса;
- о в 2019 году — 5 сервисов;
- о в 2020 году — 10 сервисов.

3.6. Комплексный критерий эффективности (далее — «ККЭ») Центра, который является объективным индикатором эффективности деятельности Центра, учитывающим достижение ключевых показателей эффективности (далее — «КПЭ») Центра. Расчет ККЭ предусматривает сумму КПЭ в соответствии с их удельным весом, определяемым потребителями продуктов и услуг Центра (экспортеры продукции АПК и Минсельхоз России). Каждый КПЭ является процентным соотношением эффективно примененных продуктов и услуг Центра к их общему количеству, соответствующему подпунктам 3.1-3.5 Стратегии Центра. Учет динамики значения ККЭ Центра с детализацией по слагаемым КПЭ должен производиться посредством соответствующего ИТ-решения, доступного для зарегистрированных пользователей корпоративного сайта Центра и позволяющего отслеживать ККЭ Центра в режиме реального времени:

- о в 2017 году — 65%;
- о в 2018 году — 75%;
- о в 2019 году — 75%;
- о в 2020 году — 85%.

#### 4. Анализ внешней среды

Развитие экспорта продукции АПК определено в качестве приоритетного направления государственной политики по поддержке экспорта, о чем свидетельствует включение приоритетного проекта «Экспорт продукции АПК» в число приоритетных проектов направления «Международная кооперация и экспорт».

Реализация проекта «Экспорт продукции АПК», требует наличия специфических компетенций по вопросам анализа экспортной деятельности. В этой связи, в Центре планируется применение самых передовых и реализация собственных методик составления отраслевого и межотраслевого баланса, экономического анализа, математического моделирования, прогнозирования и экстраполяции экспорта продукции АПК. Специфика указанных экономических и математических моделей заключается в их комплексности: они не могут быть основаны лишь на ретроспективном статистическом анализе, приемлемом для широкого спектра промышленной продукции и товаров народного потребления; а должны учитывать лимитирующие факторы, характерные для АПК: сезонность характера и погодно-климатическую зависимость сельскохозяйственного производства, особенности культуры потребления продукции АПК в странах-импортерах, фитосанитарные и ветеринарные барьеры, политическую конъюнктуру, валютные риски, необходимость логистической инфраструктуры (ограниченные сроки доставки сельскохозяйственной продукции) и др.

В качестве одного из барьеров для дальнейшего роста экспорта продукции АПК определена недостаточная обеспеченность участников российского рынка продукции АПК (прежде всего, предприятий малого и среднего бизнеса, их кооперативных объединений) качественными информационно-аналитическими материалами по тематике, связанной с экспортной деятельностью, а также отсутствием, на текущий момент, эффективных мер, продуктов и услуг в сфере государственной поддержки экспортеров продукции АПК, что выражается следующими факторами внешней среды:

4.1. Отсутствие конкурентоспособной системы поддержки экспорта продукции АПК:

4.1.1. ограниченный перечень инструментов поддержки;

4.1.2. отсутствие системы государственного финансирования поддержки экспорта продукции АПК.

4.2. Потребность в установлении комплексных деловых контактов с зарубежными контрагентами. Необходимость решения организационно-технических вопросов, возникающих в ходе участия в мероприятиях,



направленных на продвижение отечественной продукции АПК;

4.3. Применение зарубежными странами мер таможенно-тарифного и нетарифного регулирования, а также ветеринарных и фитосанитарных требований и мер, ограничивающих возможность экспорта отечественной продукции АПК;

4.4. Применение зарубежными странами значительных мер поддержки экспорта продукции АПК, как финансовых, так и нефинансовых, создающих неравные условия конкуренции;

4.5. Необходимость повышения качества и безопасности отечественной продукции АПК, гармонизации с международными стандартами качества;

4.6. Отсутствие аналитической базы по основным рынкам зарубежных стран, обладающих приоритетом для сбыта отечественной продукции АПК, по каналам дистрибуции и основным трендам в потреблении сельскохозяйственных и пищевых товаров, недостаточность знания практики делового оборота, юридических особенностей ведения бизнеса в зарубежных странах.

## **5. Анализ внутренней среды**

На момент подготовки стратегии внутренняя среда организации находится на этапе формирования. В связи с этим, наибольшее значение приобретают принципы, закладываемые в основу организации, а также риски, связанные с организацией внутренних процессов Центра. Обеспечение результативных решений задач, указанных в подпунктах 2.2.1-2.2.4 Стратегии Центра, планируется осуществить за счет следующих элементов внутренней среды Центра:

5.1. Штат квалифицированных специалистов-аналитиков в области внешней торговли, международного права, глобальной логистики, информационных технологий со знанием иностранных языков и специализацией по странам и регионам.

5.2. Временные рабочие группы, включающие представителей отраслевых союзов и ассоциаций, партнерских для выработки решений, стратегий и политики, учитывающих специфику отраслей и страновые направления.

5.3. Экспертный совет при Центре (далее – «Экспертный Совет»), состоящий из представителей ведущих научных учреждений, специализированных консалтинговых агентств и экспертов-представителей приоритетных отраслей АПК.

## **6. Руководящие принципы**

### **6.1. Профессионализм и компетентность**

Профессионализм и компетентность являются залогом достижения целей и задач Центра, а потому определяют все направления его деятельности.

### **6.2. Непрерывное повышение квалификации сотрудников**

Непрерывное обучение и повышение квалификации — главное условие эффективной работы и роста творческого потенциала сотрудников. Сотрудники Центра должны стремиться к совершенствованию своих профессиональных навыков и приобретению новых знаний, Центр обеспечивает условия для реализации этого стремления. В этой связи, является важным прохождение сотрудниками Центра специализированного обучения и получения соответствующих сертификатов, аттестатов и дипломов признанных российских и международных институтов и организаций в области внешнеэкономической деятельности.

### **6.3. Информационная систематизация рабочих процессов**

Опора на современные информационные технологии является обязательным условием эффективной организации аналитической работы и взаимодействия с потребителями информационно-аналитических продуктов и услуг Центра. Ключевыми в работе Центра являются стремление к максимальной автоматизации типовых аналитических операций и развитие коммуникаций с участниками рынка продукции АПК через интернет-сайт Центра.

### **6.4. Ориентированность на высокое качество**

Информационно-аналитическое сопровождение российских экспортеров продукции АПК и Минсельхоза России со стороны Центра должно как минимум соответствовать уровню аналогичных мировых институтов-лидеров, а также ведущих международных консалтинговых агентств с целью достижения российскими экспортерами и Минсельхозом России потенциально превосходящих результатов в реализации экспортного потенциала АПК Российской Федерации. Средствами такой поддержки со стороны Центра являются его офлайн- и онлайн-сервисы и продукты, которые должны обеспечивать российских экспортеров продукции АПК и Минсельхоз России комплексной информационно-аналитической,

функциональной и иной поддержкой на высоком уровне.

### **6.5. Открытость и прозрачность**

В своей деятельности Центр должен стремиться к максимальной открытости своих продуктов и услуг, связанных с информационно-аналитическим обеспечением внешнеэкономической деятельности российского АПК, для существующих и потенциальных экспортеров продукции АПК.

## **7. Оценка внутренних рисков**

Управление Центром производится с учетом минимизации следующих рисков:

7.1. **Кадровый:** сложность подбора специалистов соответствующего профиля и квалификации; неверная оценка необходимого периода подготовки и переподготовки кадров; отток квалифицированной рабочей силы вследствие появления предприятий с более выгодными условиями оплаты труда.

7.2. **Бюджетный:** в соответствии с особенностями финансирования мероприятий приоритетных проектов федеральным бюджетом предусмотрено финансирование Центра только в 2017 году, финансирование на последующие годы подлежит обсуждению.

7.3. **Ресурсный:** закупки научно-исследовательских работ, а именно ошибочный выбор или формулировка состава заказываемых приоритетных исследований; неверная оценка потенциала исследовательских организаций при заключении контрактов; невостребованность разработок к сроку их окончания в связи с изменением конъюнктуры рынка; нарушение контрагентами согласованных графиков выполнения работ; банкротство или добровольная ликвидация предприятий-контрагентов. Для минимизации ресурсного риска при Центре создается Экспертный Совет.

## **8. Подходы для достижения целей Стратегии Центра**

### **8.1. Подход к аналитической работе**

Аналитические исследования в области экспорта продукции АПК являются основой деятельности Центра и определяют достижение цели деятельности Центра. Аналитические исследования проводятся в интересах участников рынка продукции АПК, включая отраслевые организации, а также иные общественные организации, определяющие и оказывающие влияние на государственную политику в области внешнеэкономической деятельности и экспорта продукции АПК.

## 8.2. Подход к информационной политике

В соответствии с целью деятельности Центр стремится к максимальной открытости результатов своих аналитических исследований. Каналами публичного распространения информационно-аналитических продуктов Центра являются интернет-сайт Центра, а также локальные филиалы Центра поддержки экспорта продукции АПК.

## 8.3. Подход к кадровой политике

Кадровая политика Центра основана на обеспечении соответствия сотрудников принципам деятельности Центра, перечисленным в соответствующем разделе Стратегии.

## 8.4. Подход к исследованиям и разработкам

Центр проводит исследования (в том числе с привлечением третьих лиц) для выполнения стратегических задач своей деятельности. Привлечение научных организаций и экспертов к исследованиям должно обеспечивать, прежде всего, дополнение и расширение компетенций Центра в области экспорта продукции АПК в долгосрочной перспективе.

## 9. Финансовое и ресурсное обеспечение

Финансовое обеспечение функционирования Центра в 2017-2020 гг. осуществляется в рамках приоритетного проекта «Экспорт продукции АПК», а также за счет целевого финансирования по государственным заданиям. Дополнительное финансирование Центра может осуществляться за счет приносящей доход деятельности Центра в соответствии с его учредительными документами.

## 10. Мониторинг реализации Стратегии Центра

Мониторинг реализации Стратегии Центра возлагается на Минсельхоз России и предполагает ежемесячный информационный доклад Руководителя Центра анализа экспорта продукции АПК о ходе реализации Стратегии Центра Министру сельского хозяйства Российской Федерации, а также ежегодную оценку необходимости внесения изменений в Стратегию Центра с учетом достигнутых результатов (в соответствии с пунктом 3 Стратегии Центра), выявленных рисков, принятых системных мер по реализации экспортного потенциала Российской Федерации, а также новых вызовов.

