

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 3 (257). С. 93–100.  
Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 3 (257). Pp. 93–100.

Научная статья  
УДК 339.5:338.43  
doi:10.46554/1993-0453-2026-3-257-93-100

## Стратегические ориентиры вывода российского предприятия растениеводства на международные рынки (на примере общества с ограниченной ответственностью «Тверское»)

Алла Геннадьевна Окунева<sup>1</sup>, Екатерина Владимировна Тырина<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева,  
Самара, Россия

<sup>1</sup> okuneva\_alla@list.ru

<sup>2</sup> katarinatyrina@mail.ru

**Аннотация.** В статье исследуются актуальные тенденции и перспективы развития отрасли растениеводства в Российской Федерации как основы для международной экспансии региональных сельскохозяйственных предприятий. На основе анализа официальной статистики и данных международных организаций выявлены ключевые конкурентные преимущества России на мировом агропродовольственном рынке, в частности, лидирующие позиции по экспорту пшеницы, достигшие рекордной доли в 24,8% в сезоне 2023–2024 гг. В рамках комплексного подхода, сочетающего анализ макро-, мезо- и микроуровней, проведена оценка отраслевого контекста и потенциала конкретного предприятия. Для компании ООО «Тверское» методом SWOT-анализа систематизированы внутренние и внешние факторы, влияющие на ее потенциал выхода на международную арену. На основе диагностики разработаны практические рекомендации и поэтапная стратегия, включающая фокус на экспорте пшеницы в качестве «локомотива», диверсификацию за счет перспективных нишевых культур (рапс, лен-долгунец) и установление партнерских отношений с международными трейдерами для минимизации рисков. Особое внимание уделено преодолению типичных барьеров для региональных производителей: логистических ограничений, отсутствия опыта внешнеторговых операций и зависимости от изменчивой государственной аграрной и внешнеэкономической политики. Результаты исследования, представленные в виде стратегической модели и дорожной карты, могут быть применены для формирования стратегии интернационализации предприятий АПК, расположенных в Центральном федеральном округе и имеющих схожий производственный профиль. Практическая значимость работы подтверждается готовым алгоритмом действий для руководства исследуемой компании.

**Ключевые слова:** растениеводство, международная деятельность, экспорт, стратегия выхода на рынок, пшеница, ООО «Тверское», SWOT-анализ, агропромышленный комплекс, интернационализация

### **Основные положения:**

- ◆ устойчивый экспортный потенциал отрасли растениеводства РФ, сочетающий лидерство в традиционном сегменте (пшеница) и рост в нишевых (масличные, технические культуры);
- ◆ лидерство России на мировом рынке пшеницы как ключевой внешний драйвер для экспансии региональных предприятий;
- ◆ дисбаланс в конкурентном потенциале ООО «Тверское», где сильные стороны (ресурсная база) нивелируются слабыми (отсутствие опыта, логистическая удаленность);
- ◆ трехкомпонентная стратегическая модель интернационализации, основанная на синергии «локомотивного», нишевого и партнерского направлений;
- ◆ поэтапная схема реализации стратегии, минимизирующая риски через последовательное наращивание компетенций и объемов операций.

© Окунева А.Г., Тырина Е.В., 2026

**Для цитирования:** Окунева А.Г., Тырина Е.В. Стратегические ориентиры вывода российского предприятия растениеводства на международные рынки (на примере общества с ограниченной ответственностью «Тверское») // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 3 (257). С. 93–100. doi:10.46554/1993-0453-2026-3-257-93-100.

Original article

## Strategic guidelines for the entry of a Russian plant growing enterprise into international markets (the case study of Tverskoye Limited Liability Company)

Alla G. Okuneva<sup>1</sup>, Ekaterina V. Tyrina<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Samara National Research University named after Academician S.P. Korolev, Samara, Russia

<sup>1</sup> okuneva\_alla@list.ru

<sup>2</sup> katarinatyryna@mail.ru

**Abstract.** The article examines current trends and prospects for the development of the crop production industry in the Russian Federation as a basis for the international expansion of regional agricultural enterprises. Based on the analysis of official statistics and data from international organizations, the key competitive advantages of Russia in the global agri-food market are identified, in particular, the leading positions in wheat exports, which reached a record share of 24,8% in the 2023–2024 season. Within the framework of a comprehensive approach combining macro-, meso- and micro-level analysis, the industry context and the potential of a particular enterprise are assessed. For Tverskoye LLC, the SWOT-analysis method systematized internal and external factors affecting its potential to enter the international arena. Based on the diagnostics, practical recommendations and a phased strategy have been developed, including a focus on wheat exports as a "locomotive", diversification through promising niche crops (rapeseed, flax) and the establishment of partnerships with international traders to minimize risks. Special attention is paid to overcoming typical barriers for regional producers: logistical constraints, lack of experience in foreign trade operations and dependence on changing state agricultural and foreign economic policy. The findings of the study, presented in the form of a strategic model and a roadmap, can be applied to the formation of an internationalization strategy for agricultural enterprises located in the Central Federal District and having a similar production profile. The practical significance of the work is confirmed by a ready-made algorithm of actions for the management of the company under study.

**Keywords:** crop production, international activity, export, market entry strategy, wheat, Tverskoye LLC, SWOT-analysis, agro-industrial complex, internationalization

### Highlights:

- ◆ stable export potential of the Russian crop industry, combining leadership in the traditional segment (wheat) and growth in niche segments (oilseeds, industrial crops);
- ◆ Russia's leadership in the global wheat market as a key external driver for the expansion of regional enterprises;
- ◆ imbalance in the competitive potential of Tverskoye LLC, where strengths (resource base) are offset by weaknesses (lack of experience, logistical remoteness);
- ◆ a three-component strategic internationalization model based on the synergy of "locomotive", niche and partnership areas;
- ◆ a step-by-step scheme for the implementation of the strategy, minimizing risks through the consistent building of competencies and volumes of operations.

**For citation:** Okuneva A.G., Tyrina E.V. Strategic guidelines for the entry of a Russian plant growing enterprise into international markets (the case study of Tverskoye Limited Liability Company) // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 3 (257). Pp. 93–100. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-3-257-93-100.

## Введение

Агропромышленный комплекс (АПК) остается одним из ключевых и наиболее динамично развивающихся секторов экономики Российской Федерации. В условиях трансформации и курса на несырьевую диверсификацию экспорта агроэкспорт превратился в значимый источник валютных поступлений и фактор укрепления продовольственной безопасности страны. Для отдельных сельскохозяйственных предприятий выход на международные рынки открывает возможности для увеличения доходности, диверсификации рисков, связанных с волатильностью внутреннего рынка, и повышения общей конкурентоспособности. Однако успешная интернационализация требует от компании тщательного анализа как макроэкономической конъюнктуры, так и собственных возможностей.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью разработки научно обоснованных стратегических ориентиров для региональных предприятий АПК, таких как ООО «Тверское», позволяющих им эффективно интегрироваться в глобальные цепочки создания стоимости, преодолевая присущие им ограничения.

Обзор литературы по проблемам интернационализации агропредприятий позволяет выделить несколько ключевых направлений. Ряд исследований, таких как работы М.В. Терешинной [1], сосредоточен на анализе макроуровня – глобальных конкурентных преимуществах России на рынке зерна. Другие исследователи, например, О.В. Юсупова и А.В. Васильчиков [2], рассматривают стратегии выхода на внешние рынки с региональной спецификой, отмечая важность адаптации общих моделей к местным условиям. Вопросы устойчивого развития и адаптации АПК к глобальным вызовам, включая климатические и геополитические, подробно раскрыты в исследованиях Т.А. Головиной [3]. В зарубежной научной практике значительное внимание уделяется стратегиям выхода на рынки развивающихся стран (E.F. Schumacher), анализу глобальных продовольственных цепочек (G. Gereffi) и роли торговой политики в аграрном экспорте (K. Anderson [4]). В частности, модель Uppsala (J. Johanson, J.-E. Vahlne [5]), описывающая по-

этапную интернационализацию через накопление рыночного опыта, релевантна для понимания процессов, с которыми сталкиваются такие компании, как ООО «Тверское». Однако недостаточное внимание уделяется практическим, пошаговым рекомендациям для конкретного среднего предприятия, находящегося в начале пути интернационализации и сталкивающегося с комплексом проблем – от логистики до правового оформления. Настоящее исследование призвано восполнить этот пробел, синтезируя макроанализ с прикладными управленческими решениями для микроуровня.

Цель статьи – на основе комплексного анализа состояния и перспектив отрасли растениеводства РФ и с учетом существующих научных разработок разработать и научно обосновать детальные стратегические рекомендации по выходу на международные рынки для ООО «Тверское».

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать текущее состояние и внутреннюю динамику отрасли растениеводства в РФ, выявив ключевые тренды и точки роста.
2. Определить позиции и системные конкурентные преимущества России на мировом рынке зерна и агропродовольствия.
3. Провести SWOT-анализ потенциала международной экспансии ООО «Тверское» для идентификации стратегически значимых факторов.
4. Предложить конкретные стратегические направления и детальный поэтапный план реализации стратегии по выходу на международный рынок с учетом выявленных возможностей и ограничений.

## Методы

Методологическую основу исследования составил системный подход, реализованный через анализ трех взаимосвязанных уровней:

- ♦ макроуровень: оценка состояния и динамики растениеводства РФ, а также позиционирования страны на мировом агропродовольственном рынке. Проведен с использованием методов дескриптивной статистики и сравнительного анализа;

♦ мезоуровень: анализ институциональной среды, включая государственное регулирование (экспортные квоты, меры поддержки), и оценка логистических факторов (транспортная инфраструктура, удаленность от портов);

♦ микроуровень: глубокий анализ внутренней среды ООО «Тверское» с применением классического SWOT-анализа, позволившего структурировать сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды.

Эмпирической базой послужили данные Росстата, официальные отчеты и оперативные сводки Министерства сельского хозяйства РФ за 2023–2024 гг., статистические обзоры Международного совета по зерну (IGC), а также информация о действующих нормативно-правовых актах, регулирующих внешне-торговую деятельность в АПК. На основе синтеза полученных количественных и качественных оценок была сформирована комплексная стратегическая модель, включающая продукто-рыночные направления и хронологическую последовательность этапов реализации (дорожную карту).

### Результаты

**1. Анализ текущего состояния растениеводства в Российской Федерации.** Отрасль растениеводства демонстрирует противоречивую, но в целом устойчивую динамику, подтверждая статус фундамента агроэкспорта. По итогам уборочной кампании 2024 г. валовой сбор зерновых и зернобобовых культур в чистом весе составил 124,96 млн тонн, из которых 82,4 млн тонн пришлось на пшеницу [6]. Несмотря на снижение общих показателей на 14% по сравнению с рекордным 2023 г. (144,9 млн тонн зерна), обусловленное экстремальными погодными условиями в ряде регионов, отрасль подтвердила свою устойчивость и способность обеспечивать внутренние потребности. Важно отметить, что продовольственная безопасность страны, по данным Минсельхоза России, остается полностью обеспеченной, что создает стабильную основу для экспортной ориентации.

Параллельно с корректировкой объемов по зерну наблюдается уверенный рост по ряду

сельскохозяйственных культур, что указывает на процесс импортозамещения и диверсификации внутри самого АПК. В 2024 г. урожай сои увеличился на 2,9%, рапса – на 11,9%, льна-долгунца – на 29,2%, а производство риса достигло рекордных значений, показав рост на 17,8% [6].

Данная диверсификация свидетельствует о наличии внутри отрасли значительных точек роста, что открывает для предприятий, подобных ООО «Тверское», стратегическую возможность выхода не только на объемные, но и на высокомаржинальные нишевые рынки.

Таким образом, отраслевой контекст для планирования международной экспансии характеризуется тремя основными чертами:

1. Стабильность базиса: доминирующая роль пшеницы обеспечивает широкую сырьевую базу, развитую рыночную инфраструктуру и отработанные технологии производства, что снижает входные барьеры для экспорта.

2. Наличие климатических рисков: зависимость от погодных факторов требует от предприятия разработки программ агрострахования, внедрения адаптивных технологий и формирования стратегических запасов для гарантированного выполнения контрактных обязательств.

3. Потенциал для диверсификации: активный рост сегмента масличных и технических культур создает основу для разработки инновационных продуктовых линеек и выхода на рынки с более высокой добавленной стоимостью.

**2. Позиционирование России на мировом рынке зерна и механизмы государственного регулирования.** Анализ глобальной конъюнктуры позволяет выявить ключевые конкурентные преимущества России, которые формируют благоприятный внешний фон для экспансии ее компаний. В сезоне 2023–2024 гг. объем предложения на мировом рынке зерна достиг 3,6 млрд тонн. Россия, занимая 6-е место в мире по производству зерна с долей 4,8%, является абсолютным лидером по его экспорту [7; 8]. По данным Международного совета по зерну (МСЗ), объем российского экспорта пшеницы в 2023–2024 сельскохозяйственном году составил 55,5 млн тонн, что позволило стране достигнуть рекордной доли в

24,8% на мировом рынке экспорта этой культуры [8]. Этот результат является историческим максимумом и свидетельствует о высокой ценовой и качественной конкурентоспособности российского зерна. Важным структурным показателем является доля экспорта пшеницы от общего производства, которая в России составила около 67% [8], что подчеркивает экспортную ориентацию отрасли и ее критическую значимость для формирования положительного торгового баланса.

Особого внимания заслуживает фактор государственного регулирования, выступающий как значимый мезоэкономический параметр. С февраля по июнь 2025 г. в России действует квота на экспорт зерна за пределы ЕАЭС. Подобные меры, наряду с гибкими пошлинами, являются инструментом стабилизации внутренних цен. Для экспортера это создает двойственный эффект: с одной стороны, возникают операционные ограничения и необходимость в постоянном мониторинге законодательных изменений, с другой – политика концентрирует экспортный поток и усиливает переговорные позиции крупных игроков, одновременно фокусируя усилия средних предприятий на ключевом конкурентном продукте. Вывод для ООО «Тверское»: компания планирует выход на международный рынок в условиях, когда страна базирования является

глобальным ценовым лидером и «мейкером» рынка по ключевой культуре. Это создает мощный брендовый и ценовой эффект для всех российских экспортеров, но требует безупречного соблюдения регуляторных норм.

**3. Разработка стратегии выхода на международный рынок для ООО «Тверское».** Для систематизации факторов, влияющих на процесс интернационализации ООО «Тверское», проведем SWOT-анализ (см. рисунок). Его результаты легли в основу формирования сбалансированной стратегии.

На основе проведенного анализа и с учетом необходимости балансировки сильных сторон с возможностями и нейтрализации слабостей за счет минимизации угроз предлагается следующая многовекторная стратегия интернационализации:

1. «Локомотивная» стратегия (экспорт пшеницы). Данное направление должно стать основным на старте, так как опирается на ключевые силы (ресурсная база) и возможности (лидерство страны). Рекомендуются сконцентрироваться на поставках продовольственной пшеницы 3–4-го класса в страны Ближнего Востока и Северной Африки (Египет, Турция, Алжир), где спрос стабилен, а логистические маршруты (через порты Азова и Новороссийска) хорошо освоены российским экспортным сообществом.

<i>Сильные стороны (Strengths)</i>	<i>Слабые стороны (Weaknesses)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Доступ к ресурсной базе крупнейшего мирового экспортера пшеницы</li> <li>◆ Возможность диверсификации продукции за счет растущего производства сои, рапса, льна</li> <li>◆ Потенциал для производства качественной продукции в благоприятных условиях центрального региона России</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Зависимость от погодных условий и климатических рисков</li> <li>◆ Зависимость от изменений государственной экспортной политики (квоты, пошлины)</li> <li>◆ Отсутствие или недостаток опыта международных продаж, ведения переговоров и знания Incoterms</li> <li>◆ Незнание бренда компании на внешних рынках, отсутствие собственной логистической инфраструктуры</li> </ul>
<i>Возможности (Opportunities)</i>	<i>Угрозы (Threats)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Рекордный мировой спрос на российскую пшеницу; рост доли России на рынке</li> <li>◆ Растущий глобальный спрос на масличные культуры (соя, рапс)</li> <li>◆ Возможность выхода на новые рынки Ближнего Востока, Африки и Азии</li> <li>◆ Стратегия партнерства с крупными трейдерами для минимизации издержек выхода на рынок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Жесткая конкуренция со стороны крупных российских и международных трейдеров</li> <li>◆ Логистические ограничения, рост стоимости фрахта и удаленность предприятия от ключевых экспортных портов (Азов, Новороссийск)</li> <li>◆ Политические и санкционные риски, осложняющие финансовые расчеты и страхование</li> <li>◆ Валютные риски и колебания мировых цен на сельхозпродукцию</li> </ul>

Рис. SWOT-анализ потенциала выхода ООО «Тверское» на международный рынок

2. «Нишевая» стратегия (диверсификация экспорта). В качестве среднесрочной цели необходимо начать агрономическую и коммерческую подготовку к экспорту высокомаржинальных культур. Лен-долгунец может быть востребован в Европе для текстильной промышленности, а рапс – в Азии для производства масла. Это позволит снизить зависимость от конъюнктуры рынка пшеницы и повысить общую рентабельность экспортных операций.

3. Стратегия партнерства. Для минимизации рисков, связанных со слабыми сторонами (отсутствие опыта, сложности с логистикой и выходом на конечного покупателя), целесообразно на начальном этапе работать не на прямого иностранного импортера, а выступать надежным поставщиком сырья для крупных российских или международных трейдинговых компаний, которые берут на себя задачи маркетинга, логистики и расчетов.

Этапы реализации стратегии:

Этап 1. Подготовительный (6–12 месяцев): проведение детального анализа целевых стран и поиск контрагентов-трейдеров. Участие в международных агропромышленных выставках (например, «Зеленая неделя» в Германии, Глобальный зерновой форум). Получение необходимых международных сертификатов качества (ISO, GOST-R) и сертификатов устойчивого развития. Проработка логистических схем с разными базами поставки (EXW, FCA, FOB) и расчет полной себестоимости экспортной партии.

Этап 2. Пилотный (1–2 года): заключение первых контрактов на поставку небольших партий пшеницы (5–10 тыс. тонн) через партнера-трейдера. Отработка всех процедур: таможенное оформление, фитосанитарный контроль, транспортная логистика, валютные операции и документальное сопровождение. Формирование кредитной истории и репутации надежного поставщика.

Этап 3. Стабилизация и рост (2–3 года): увеличение объемов экспорта пшеницы по прямым долгосрочным контрактам. Запуск пилотных проектов по экспорту нишевых культур (рапс, лен). Рассмотрение возможности создания совместного торгового предприятия с партнером или найма международного менеджера по продажам.

## Обсуждение

Результаты исследования подтверждают исходную гипотезу о том, что при благоприятной внешней конъюнктуре, включая лидерство России по экспорту пшеницы и рост производства масличных культур, региональное предприятие способно к успешной интернационализации. Однако ключевым условием является не слепое следование общим трендам, а взвешенный учет внутренних ограничений и выбор сбалансированной стратегии, что согласуется с выводами О.В. Юсуповой о важности регионального аспекта [2] и принципами постепенной интернационализации, описанными в модели Uppsala [5]. Предложенная трехкомпонентная модель (локомотив – ниша – партнерство) позволяет системно подойти к решению этой задачи.

Основное ограничение исследования – его привязка к конкретному кейсу предприятия Центрального федерального округа, что снижает универсальность выводов для компаний из других регионов с иной логистикой и сырьевой базой. Кроме того, анализ в значительной степени опирается на текущие условия (2024–2025 гг.) и не может в полной мере учесть потенциально резкие изменения в мировой конъюнктуре, санкционном режиме или климатической повестке, о рисках которых предупреждает Т.А. Головина [3] и которая является предметом обсуждения в трудах зарубежных экспертов по продовольственной безопасности [4].

Практическая ценность работы заключается в разработке готовой к адаптации и применению стратегической модели и поэтапного плана. Для руководства ООО «Тверское» данная работа представляет собой дорожную карту первоначальных действий. В академическом плане исследование развивает прикладное направление в теории интернационализации, фокусируясь на операционализации стратегии для среднего бизнеса в АПК.

Для дальнейшего исследования перспективным направлением представляется количественная оценка экономической эффективности разработанной стратегии с построением финансовой модели, а также сравнительный анализ эффективности различных каналов выхода на рынок (прямые продажи vs.

работа через трейдера) на основе эмпирических данных.

### Заключение

Проведенное исследование позволило достичь поставленной цели и сформировать научно обоснованные стратегические ориентиры выхода на международные рынки для ООО «Тверское». Анализ подтвердил, что, несмотря на внутренние вызовы, отрасль растениеводства РФ обладает значительным и устойчивым экспортным потенциалом, который базируется не только на традиционном лидерстве в секторе пшеницы, но и на динамичной диверсификации в сегменте масличных и технических культур. Лидирующие позиции России на мировом рынке пшеницы создают для региональных предприятий, таких как ООО «Тверское», уникальный внешний драйвер – эффект «страны-бренда».

Ключевым результатом работы является разработанная стратегия, которая предлагает не единовременное решение, а комплекс взаимодополняющих направлений. Сочетание фокуса на основном конкурентном продукте (пшенице) как источнике быстрого входа в ры-

нок, диверсификации за счет перспективных культур для долгосрочного роста маржи и минимизации первоначальных рисков через партнерские отношения с трейдерами позволяет системно подойти к процессу интернационализации. Предложенный поэтапный план реализации (подготовка – пилот – рост) трансформирует абстрактную цель в последовательность конкретных управленческих задач, снижая первоначальные барьеры и способствуя планомерному накоплению критически важных компетенций и репутационного капитала.

Практическая значимость работы заключается в формировании структурированного алгоритма действий для руководства ООО «Тверское», который может быть использован как основа для разработки бизнес-плана экспортного развития. Полученные результаты также имеют академическую ценность и могут быть использованы в качестве основы для дальнейших исследований с последующей детализацией финансового планирования, углубленного анализа конкретных стран-импортеров и сравнительной оценки эффективности альтернативных логистических маршрутов [см. также: 9–12].

### Список источников

1. Терешина М.В. Конкурентные преимущества России на мировом рынке зерна // Международная сельскохозяйственная экономика. 2024. № 1. С. 28–35.
2. Юсупова О.В., Васильчиков А.В. Стратегии интернационализации российских компаний АПК: региональный аспект // Экономика сельского хозяйства России. 2023. № 5. С. 45–52.
3. Головина Т.А. Устойчивое развитие агропромышленного комплекса в условиях глобальных вызовов // АПК: Экономика, управление. 2024. № 3. С. 12–19.
4. The political economy of agricultural price distortions / ed. by K. Anderson. Cambridge University Press, 2010.
5. Johanson J., Vahlne J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership // Journal of International Business Studies. 2009. No. 40 (9). Pp. 1411–1431.
6. Официальные данные Министерства сельского хозяйства РФ по итогам уборочной кампании 2024 года. URL: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/> (дата обращения: 15.11.2025).
7. Отчет по рынку зерна, сезон 2023–2024 г. / Международный совет по зерну. URL: <https://www.igc.int/en/marketinfo> (дата обращения: 18.11.2025).
8. Аналитический обзор «Российский зерновой экспорт» на основе данных МСЗ и ФТС России. 2024. URL: <https://www.igc.int/en/news> (дата обращения: 18.11.2025).
9. Федеральный закон от 08.12.2003 № 165-ФЗ «О специальных защитных, антидемпинговых и компенсационных мерах при импорте товаров» (ред. от 01.07.2024). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_45219/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45219/) (дата обращения: 15.11.2025).
10. The dynamics of vertical coordination in agrifood chains in Eastern Europe and Central Asia / ed. by J. Swinnen. World Bank, 2011.

11. Bošnjak M., Vlahović B. Competitiveness of agri-food sector on the international market: evidence from Serbia // *Economics of Agriculture*. 2019. No. 66 (4). Pp. 1025–1040.

12. Verbeke A., Ciravegna L. International entrepreneurship research versus international business research: a false dichotomy? // *Journal of International Business Studies*. 2018. No. 49 (4). Pp. 387–394.

#### References

1. Tereshina M.V. Competitive advantages of Russia in the global grain market // *International agricultural economics*. 2024. No. 1. Pp. 28–35.

2. Yusupova O.V., Vasilchikov A.V. Strategies of internationalization of Russian agricultural companies: a regional aspect // *The economy of agriculture in Russia*. 2023. No. 5. Pp. 45–52.

3. Golovina T.A. Sustainable development of the agro-industrial complex in the context of global challenges // *Agroindustrial complex: Economics, management*. 2024. No. 3. Pp. 12–19.

4. *The political economy of agricultural price distortions* / ed. by K. Anderson. Cambridge University Press, 2010.

5. Johanson J., Vahlne J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership // *Journal of International Business Studies*. 2009. No. 40 (9). Pp. 1411–1431.

6. Official data of the Ministry of Agriculture of the Russian Federation on the results of the harvesting campaign in 2024. URL: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/> (date of access: 15.11.2025).

7. Grain Market Report, 2023–2024 season / International Grains Council. URL: <https://www.igc.int/en/marketinfo> (date of access: 18.11.2025).

8. Analytical review of "Russian grain exports" based on data from the Ministry of Agriculture and the Federal Customs Service of Russia. 2024. URL: <https://www.igc.int/en/news> (date of access: 18.11.2025).

9. Federal Law No. 165-FZ dated 08.12.2003 "On Special Protective, Antidumping and Countervailing Measures for the Import of Goods" (as amended on 01.07.2024). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_45219/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45219/) (date of access: 15.11.2025).

10. *The dynamics of vertical coordination in agrifood chains in Eastern Europe and Central Asia* / ed. by J. Swinnen. World Bank, 2011.

11. Bošnjak M., Vlahović B. Competitiveness of agri-food sector on the international market: evidence from Serbia // *Economics of Agriculture*. 2019. No. 66 (4). Pp. 1025–1040.

12. Verbeke A., Ciravegna L. International entrepreneurship research versus international business research: a false dichotomy? // *Journal of International Business Studies*. 2018. No. 49 (4). Pp. 387–394.

#### **Информация об авторах**

*А.Г. Окунева* – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева;

*Е.В. Тырина* – студент Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева.

#### **Information about the authors**

*A.G. Okuneva* – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics of the Samara National Research University named after Academician S.P. Korolev;

*E.V. Tyrina* – student of the Samara National Research University named after Academician S.P. Korolev.

Статья поступила в редакцию 19.11.2025; одобрена после рецензирования 21.12.2025; принята к публикации 12.03.2026.

The article was submitted 19.11.2025; approved after reviewing 21.12.2025; accepted for publication 12.03.2026.