

Кондеев Александр Викторович — младший научный сотрудник ФГБНУ «Национальный исследовательский институт мировой экономики и международных отношений имени Е.М. Примакова Российской академии наук» (ИМЭМО РАН).

Alexander V. Kondееv — Federal State Budgetary Scientific Institution “National Research Institute of World Economy and International Relations named after E.M. Primakov of the Russian Academy of Sciences”.

Функционирование российских торговых представительств в странах Евросоюза в парадигме цепочек создания стоимости

Модели функционирования и перспективы совершенствования работы российских торговых представительств

Неутихающие дискуссии на экспертном и правительственном уровне на тему эффективности и связанной с ней необходимости института торговых представительств Российской Федерации в иностранных государствах (торгпредств), с нашей точки зрения, обусловлены разным пониманием их сущности и роли, которую они играют, а также направлений трансформации этого института.

А.Н. Шохин отмечает, что роль посольств и торгпредств состоит в переходе на новый уровень взаимодействия по таким направлениям, как правовая база международного сотрудничества (ревизия договорно-правовой базы, ускорение заключения содержательных соглашений), организационные вопросы (включая механизмы участия бизнеса в составе межправительствен-

ных комиссий, деловых советов, активизация информационного обмена о проектах и тендерах, упрощение визового режима), модернизация механизмов поддержки экспорта (в том числе средних компаний, страхование инвестиций и экспортных кредитов) [1].

Д.С. Ершов подчеркивает, что состояние торгпредств сегодня не соответствует их миссии — продвижению интересов России в глобальной экономике, поскольку условия после отмены государственной монополии во внешней торговле радикально изменились, а сам институт торгпредств практически не менялся. Он отмечает, что основными функциями торгпредств должны стать реализация проектов, поддержка инвестиций, решение проблемы доступа на рынки, организация контактов и переговоров и другие функции [2].

А.Д. Петросян считает, что необходимо реорганизовать торгпредства, переведя их деятельность на частичное самофинансирование и самоокупае-

УДК 339.54

DOI: 10.33917/es-1.167.2020.42-47

В настоящей статье мы рассмотрим сущность торговых представительств за рубежом и их роль в участии российских экспортеров в цепочках создания стоимости. Для этого предлагаем ролевую модель функционирования российских торговых представительств, а также проведем анализ функционирования российских торговых представительств в отдельных странах ЕС в парадигме цепочек создания стоимости и предложим меры по повышению эффективности торговых представительств в отдельных странах ЕС.

В рамках анализа мы использовали аналитические справки состояния экономики и основных направлений внешнеэкономической деятельности, подготовленные торгпредствами, а также аналитические материалы, полученные от торговых представительств Российской Федерации за рубежом.

Ключевые слова

Торговые представительства Российской Федерации, ЕС, цепочки создания стоимости, экспорт, ролевая модель функционирования торговых представительств.



мость, в значительной мере усилив консалтинговые функции. Он выделяет следующие проблемы торгпредств: объем реализованных проектов не соответствует средствам, затраченным на функционирование торгпредств, в их структуре нет подразделений, которые занимаются анализом рынков, налаживанием сотрудничества с предприятиями, низкая коммуникативная компетентность. Автор предлагает организационную структуру, включающую отделы маркетинга, отраслевой отдел, отдел управления инвестиционными проектами и информационного обеспечения [3].

В.А. Шлямин, торговый представитель России в Финляндии, описывает свою деятельность на четырех уровнях: штаб Российско-Финляндской межправительственной комиссии по экономическому сотрудничеству, партнер в установлении связей регионов с Финляндией, консультант российских предприятий по реализации экспортных, кооперационных и инвестиционных инициатив, сопровождающий проектов (в том числе

переговорная площадка). Также торгпред отмечает, что не думает, что замена торгпредств в развитых странах на торговые дома или экономические отделы посольств будет оправдана, как показывает опыт представительств в Финляндии [4].

Д.А. Турланов отмечает, что одним из направлений повышения эффективности работы по поддержке экспорта с участием торгпредств может быть более активное привлечение к работе в них представителей различных бизнес-структур. В качестве примера автор приводит опыт США в построении структур, предоставляющих американским компаниям полный набор услуг по содействию продвижения продукции на экспорт [5].

Институт экономики переходного периода в своем анализе зарубежного опыта поддержки внешнеэкономической деятельности (ВЭД) [6] выделял организации в различных странах (включая ЕС) и их функции.

Анализ мирового опыта показывает, что практически все страны осуществляют регулирование и стимулирование ВЭД (включая поддержку экспорта) на макро- и мезоуровнях через систему взаимодействующих и взаимоувязанных между собой правительственных и неправительственных институтов.

Рольевая модель функционирования торговых представительств

Мы предлагаем рассмотреть сущность торгпредств с точки зрения ролей, которые они выполняли на протяжении своей истории и выполняют в настоящее время.

В нашей модели мы выделяем следующие четыре роли торгпредств. Роль «Продавец» по содержа-

Functioning of Russian Trade Representatives in the EU Countries in the Paradigm of Value Chains

The article examines the nature of trade representatives abroad and their role in Russian exporters' participation in value chains. To this end the author proposes a role model for functioning of the Russian trade missions, as well as analyzes operation of Russian trade representatives in some EU countries in the paradigm of value chains and proposes measures to increase trade missions' efficiency in some EU countries.

As part of the analysis, the author made use of analytical reports on the state of economy and the main directions of foreign economic activity, prepared by trade representatives, as well as analytical materials received from trade missions of the Russian Federation abroad.

Keywords

Trade representatives of the Russian Federation, the EU, value chains, export, role model of trade missions functioning.

➤ **Может быть полезно переосмыслить опыт Советского Союза, где институт торгпредств исторически появился в момент, когда было необходимо строить торговые отношения с зарубежными странами в условиях нестабильной внешнеполитической обстановки.**

нию характеризуется продвижением продукции российских компаний на рынок страны пребывания, заключением внешнеторговых контрактов, проведением встреч экспортеров с контрагентами. Эффективность этой работы измеряется такими показателями, как объем экспорта в страну пребывания, стоимость успешных внешнеэкономических проектов и заключенных контрактов, и требует знания рынка страны пребывания, компетенций в сфере маркетинга и продаж, корпоративной культуры дистрибьюторской компании с широким ассортиментом товаров.

Роль «Политик» по содержанию характеризуется участием в работе органов власти страны пребывания в целях урегулирования таможенно-тарифной политики, стандартизации и сертификации продукции и т.д. В данном случае эффективность измеряется такими показателями, как динамика товарооборота и стоимость барьеров входа (включая пошлины) в стране пребывания. Эта работа требует знания законодательства страны пребывания, компетенций в сфере GR, корпоративной культуры бизнес-ассоциации-лоббиста.

Роль «Аналитик» по содержанию характеризуется подготовкой аналитических материалов и проведением исследований о стране пребывания. Успешность исполнения этой роли измеряется такими показателями, как полнота, качество и сроки предоставления информации, и требует знания компетенций в сфере проведения исследований, корпоративной культуры специализированной консалтинговой компании.

Роль «Дипломат» по содержанию характеризуется организацией встреч и мероприятий, протокольной работой и ответами на запросы. Эффективность подобной работы измеряется такими показателями, как качество мероприятий и их соответствие требованиям. Она требует знания протокола, компетенций в сфере *event*-менеджмента и дипломатической переписки, корпоративной культуры дипломатической службы, посольства.

Исходя из предложенной нами ролевой модели торгпредство играет совершенно разные роли,

имеющие разные показатели, по которым можно мерить эффективность их выполнения, а также разные компетенции и корпоративную культуру, необходимые для их успешной реализации.

В условиях ограниченных ресурсов торгпред встает перед выбором — либо попытаться выполнять все роли на уровне, требуемом законодательством и вышестоящими органами, либо фокусироваться на одной-двух ролях, уделяя остальным меньше внимания и выполняя их формально.

Страна пребывания также имеет значение для функционирования торгпредства и выбора ролей. Особенно актуально это в странах ЕС, где выполнение некоторых ролей может быть практически заблокировано решениями, принимаемыми на высшем политическом уровне (например, роли «Политик», «Продавец»). При этом может быть полезно переосмыслить опыт Советского Союза, где институт торгпредств исторически появился в момент, когда было необходимо строить торговые отношения с зарубежными странами в условиях нестабильной внешнеполитической обстановки.

Также следует указать влияние ролей друг на друга. Например, эффективное выполнение ролей «Дипломат» и «Аналитик» может создать благоприятные условия для выполнения роли «Политика», а эффективное выполнение роли «Политика» — снять системные барьеры и дать возможность реализовывать роль «Продавец».

Указом Президента Российской Федерации от 15 мая 2018 г. «О структуре федеральных органов исполнительной власти» руководство деятельностью торгпредств передано Минпромторгу России. Это показывает ставку высшего руководства Российской Федерации на торгпредства как на организации, имеющие целью повышение объемов несырьевого экспорта.

При этом следует выработать модель изменения роли торгпредства в зависимости от ситуации в стране пребывания при сохранении главных целей, связанных с повышением объемов несырьевого экспорта.

Анализ проектов российских торговых представительств в отдельных странах ЕС в парадигме цепочек создания стоимости

В нашем исследовании мы рассмотрим функционирование российских торговых представительств в четырех странах, входящих в ЕС: Германии, Испании, Финляндии, Словакии.

В анализ проектов в парадигме цепочек создания стоимости входят характеристика сегмента рынка (*b2b* — реализация продукции другим предприятиям или *b2c* — реализация продукции конечным потребителям), степени переработки продукции (поставки сырья, комплектующих или готовой продукции), а также рынка сбыта продукции — внутренний (российский) или внешний (экспорт в зарубежные страны).

Германия

В аналитической справке [7] сообщается, что в ФРГ в период до 2016 г. реализованы восемь инвестиционных проектов российских компаний.

Из восьми реализованных проектов пять являются поставщиками на рынок *b2b*. Три компании — «Илим Тимбер» (лесопильная продукция), «Нордик Ярде» (ветряные установки), «Т-платформы» (суперкомпьютеры) — поставляют готовую продукцию. Две — Агротеххолдинг (автокомплектующие), ОАО «Кировский завод» (подшипники) — поставляют комплектующие, еще три компании являются поставщиками готовой продукции на рынок *b2c* (или *b2c* и *b2b*). Это Лаборатория Касперского (системы защиты от вирусов), АВВУ (системы распознавания текста), «Р-Фарм» (лекарства).

Анализ странового плана деятельности (СПД) торгпредства в ФРГ на 2018 г. показывает, что приоритетная работа торгпредства, выраженная во внешнеэкономических проектах, заключается в поддержке поставщиков на рынок *b2b* (из четырех проектов три — поставщики *b2b*), в то время как из 25 технических заданий 9 включают поставщиков на рынок *b2b*, а 11 — поставщиков на рынок *b2c*.

Соотношение стоимости внешнеэкономических проектов, сопровождающихся торгпредством (27,2 млн долл.), и объема импорта российской продукции Германией (29,2 млрд долл.) составляет 0,09, что свидетельствует о сопровождении торгпредством 9% от всего экспорта продукции в 2017 г.

Конечно, перед тем, как делать выводы о масштабе работы торгпредства, необходимо изучить отраслевую структуру российского экспорта в Германию, поскольку значительную его часть составляют поставки сырья, продвижение которых не требует сопровождения торгпредства, чей административный и экономический вес несравним с весом крупнейших российских сырьевых компаний.

Испания

Согласно данным, приведенным в аналитической справке торгпредства в Испании [8], из десяти существующих проектов семь связаны с поставками на рынок *b2b* (добыча полезных ископаемых, удобрения, ветропарки, судовое оборудование, каюты, ветроустановки, железнодорожное оборудование, строительство дорог), а три — с поставками готовой продукции на рынок *b2c*. Речь идет о таких компаниях, как «Черкизово» (продукция из индейки), Día (ритейл), ZARA (одежда). При этом восемь проектов предполагают локализацию производства в России. Рынок конечного продукта в большей степени российский. Данных о стоимости проектов торгпредство в Испании не представило.

Финляндия

Согласно данным аналитической справки торгпредства в Финляндии [9], из семи существующих проектов четыре связаны с поставками на рынок *b2b* и три — с поставками готовой продукции *b2c*. При этом все семь проектов предполагают реализацию продукции на российском рынке сбыта и четыре из них (завод молочной продукции «Валио», завод по производству промышленных красок «НорМаали», шинный завод «Нокиан Тайерс») — локализацию производства в России [9].

Из шести перспективных направлений четыре предполагают выход на рынок *b2b* и два — на рынок *b2c*. Пять проектов (завод красок «Тиккурила», завод коммунальной техники «Вилаконе», деревообрабатывающее предприятие UPM, супермаркеты С-груп, предприятие в области ветроэнергетики «Фортум») — локализацию производства в России, и только один (строительное и горное оборудование ЗАО «Нитро Сибирь») — продажу продукции на экспорт.

Можно заключить, что обозначенные торгпредством РФ в Финляндии проекты в большинстве направлены на привлечение инвестиций и локализацию производства (или выполнение заказов) с целью реализации продукции на российском рынке, а не в Финляндии и других странах.

Словакия

Торговым представительством РФ в Словацкой Республике [10] прорабатываются 16 перспективных проектов, 12 из которых — это поставки на экспортные рынки, а четыре — поставки на рынок России. При этом 14 проектов (инжиниринг, автокомпоненты, газопроводы, башенные краны, технологическое оборудование, интерактивные столы и киоски, полимерные материалы, штампы и пресс-формы, оборудование железнодорожного транспорта, племенное хозяйство, универсальные погрузчики, композитная арматура, суда и комплектующие, органические удобрения) предполагают продвижение *b2b* продукции и только два — *b2c* продукции (перевязочные средства, велосипеды и квадроциклы).

Согласно данным о проектах из аналитических справок указанных торгпредств, всего ведется работа над 51 проектом, из них 42 являются поставщиками *b2b* продукции, а 9 — *b2c* продукции. 28 проектов предполагают реализацию продукции на российском рынке, менее половины (23 проекта) — выход на зарубежные рынки. Особенно мало проектов, связанных с реализацией готовой продукции на *b2c* рынках зарубежных стран, несмотря на то, что на потребительских рынках формируется основная добавленная стоимость продукции, поэтому на данное направление стоит обратить особое внимание.

Меры по повышению эффективности работы торговых представительств

Наши предложения по повышению эффективности торгпредств в странах ЕС включают в себя следующие меры.

1. Четкое разграничение полномочий, целевых аудиторий и (или) этапов ВЭД, на которых осуществляется поддержка разных структур системы поддержки ВЭД (торгпредства и торговые дома АО «Российский экспортный центр»), что позволит объективно оценить вклад в реализацию ВЭД разными структурами.

2. Усовершенствование системы показателей торгпредств. В частности, установление показателей «Объем и динамика товарооборота со страной пребывания», «Темп роста товарооборота со страной пребывания по отношению к темпам роста внешнеторгового товарооборота страны пребывания в целом», как наиболее характеризующие эффективность деятельности торгпредства, а также декомпозиция показателя «Прирост несырьевого экспорта в стране пребывания» на несколько взаимосвязанных показателей, в том числе «Прирост количества заключенных экспортных контрактов», «Прирост средней стоимости экспортного контракта».

3. Обеспечение совместной работы РЭЦ, торгпредств, администратора портала внешнеэкономической информации (ВЭИ) и регуляторов в части зарубежных тендеров.

На портале ВЭИ (<http://www.ved.gov.ru>) на 1 сентября 2018 г. размещено всего 108 тендеров из всех стран пребывания, в том числе 104 имеют дату окончания в 2018 г. (для сравнения: в единой информационной системе в сфере закупок <http://www.zakupki.gov.ru> на 1 сентября 2018 г. размещено 2 938 409 извещений о закупках госаппарата России по Федеральному закону № 44-ФЗ).

Открытая информация о тендере, размещаемая на портале ВЭД, включает четыре поля: «Название тендера» (неструктурированные наименования с разной степенью детализации с указанием и без указания объема партии; иногда невозможно понять конкретный предмет закупки), «Отрасль» (заполнено в пяти из 108 случаев), «Страна» и «Дата» (отсутствует дополнительная информация, позволяющая понять, о какой дате идет речь; скорее всего, имеется в виду дата окончания подачи заявок на тендер).

Эти данные показывают, что работа по информационному обеспечению и сопровождению

References

1. Shokhin A.N. Vzaimodeistvie rossiiskogo biznesa i diplomatii v interesakh modernizatsii strany [Interaction of Russian Business and Diplomacy in the Interests of the Country's Modernization]. *Mezhdunarodnaya zhizn'*, 2010, no 8, pp. 31–35.
2. Ershov D.S. O kontseptsii formirovaniya novogo oblika torgovykh predstavitel'stv Rossiiskoi Federatsii [On the Concept of Creating a New Image of the Trade Representatives of the Russian Federation]. *Gosudarstvennyi audit. Pravo. Ekonomika*, 2015, no 1, pp. 74–80.
3. Petrosyan A.D. Reorganizatsiya torgovykh predstavitel'stv Rossii v usloviyakh liberalizatsii vneshneekonomicheskikh otnoshenii [Reorganization of Russian Trade Representatives in the Context of Liberalization of Foreign Economic Relations]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta, Seriya: ekonomicheskie nauki*, 2012, no 3, pp. 17–23.
4. Shlyamin V.A. Torgpredstvo — effektivnyi instrument ekonomicheskoi diplomatii [Trade Mission — an Effective Tool of Economic Diplomacy]. *Diplomaticheskaya sluzhba*, 2014, no 1, pp. 18–29.

➤ Торгпредства должны обеспечивать дальнейшее сопровождение экспортеров и обогащать информацию с открытых площадок, максимально используя свою основную ценность — сотрудников, находящихся в стране пребывания.

участия российских экспортеров в зарубежных тендерах ведется неэффективно, что снижает популярность сервиса и значимость данного направления в торгпредствах.

Мы считаем, что структуры системы поддержки ВЭД (в частности, РЭЦ) могли бы искать и переводить информацию о крупных корпоративных и государственных тендерах для российских *b2b*-поставщиков, а также заниматься организацией пакетного (с переводом, оптовой скидкой и пр.) размещения российских *b2c*-поставщиков на ключевых (самых посещаемых и с наибольшим средним чеком) цифровых платформах (маркетплейсах) страны пребывания.

Портал ВЭИ при переходе российского поставщика по наименованию тендера должен давать ему ссылку на конечный ресурс страны пребывания, на котором размещен тендер, чтобы можно было подать заявку на участие в тендере, а также уведомлять поставщика о возможности сопровождения сделки через торгпредство, а торгпредство — о заинтересованности поставщиков в тендерах и поданных заявках.

Одними из КПЭ торгпредств в этом случае целесообразно сделать количество переходов ресурсов, где размещены тендеры в стране пребывания, число поданных заявок, а также подписанных и завершенных контрактов.

При этом торгпредства должны обеспечить дальнейшее сопровождение экспортеров и обогащать информацию с открытых площадок, максимально используя свою основную ценность — сотрудников, находящихся в стране пребывания.

ПЭС 18169 / 06.12.2018

Источники

1. Шохин А.Н. Взаимодействие российского бизнеса и дипломатии в интересах модернизации страны // *Международная жизнь*. 2010. № 8. С. 31–35.
2. Ершов Д.С. О концепции формирования нового облика торговых представительств Российской Федерации // *Государственный аудит. Право. Экономика*. 2015. № 1. С. 74–80.
3. Петросян А.Д. Реорганизация торговых представительств России в условиях либерализации внешнеэкономических отношений // *Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: экономические науки*. 2012. № 3. С. 17–23.
4. Шлямин В.А. Торгпредство — эффективный инструмент экономической дипломатии // *Дипломатическая служба*. 2014. № 1. С. 18–29.
5. Турланов Д.А. Торговые представительства за рубежом: российский и иностранный опыт // *Московский журнал международного права*. 2016. № 2. С. 122–137.
6. Приходько С.В. Стимулирование экспортной деятельности в зарубежных странах и практика поддержки экспорта в России. М.: Институт экономики переходного периода, 2007.
7. Аналитическая справка торгпредства России в ФРГ «Обзор экономики ФРГ за 2017 год» [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития РФ. URL: <http://www.ved.gov.ru/exportcountries/de/>
8. Аналитическая справка торгпредства России в Испании «Обзор экономики Испании за 2017 год» [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития РФ. URL: <http://www.ved.gov.ru/exportcountries/es/>
9. Аналитическая справка торгпредства России в Финляндии «Обзор экономики Финляндии за 2017 год» [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития РФ. URL: <http://www.ved.gov.ru/exportcountries/fi/>
10. Аналитическая справка торгпредства России в Словакии «Обзор экономики Словакии за 2017 год» [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития РФ. URL: <http://www.ved.gov.ru/exportcountries/fi/>

5. Turlanov D.A. Torgovye predstavitel'stva za rubezhom: rossiiskii i inostranniy opyt [Trade Missions Abroad: Russian and Foreign Experience]. *Moskovskii zhurnal mezhdunarodnogo prava*, 2016, no 2, pp. 122–137.

6. Prikhod'ko S.V. *Stimulirovanie eksportnoi deyatel'nosti v zarubezhnykh stranakh i praktika podderzhki eksporta v Rossii* [Stimulating Export Activity in Foreign Countries and the Practice of Export Support in Russia]. Moscow, Institut ekonomiki perekhodnogo perioda, 2007.

7. *Analiticheskaya spravka torgpredstva Rossii v FRG "Obzor ekonomiki FRG za 2017 god"* [Analytical Survey of the Russian Trade Mission in Germany "Overview of the German Economy for 2017"]. Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya RF, available at: <http://www.ved.gov.ru/exportcountries/de/>

8. *Analiticheskaya spravka torgpredstva Rossii v Ispanii "Obzor ekonomiki Ispanii za 2017 god"* [Analytical Survey of the Russian Trade Mission in Spain "Overview of the Spanish Economy for 2017"]. Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya RF, available at: <http://www.ved.gov.ru/exportcountries/es/>

9. *Analiticheskaya spravka torgpredstva Rossii v Finlyandii "Obzor ekonomiki Finlyandii za 2017 god"* [Analytical Report of the Russian Trade Mission in Finland "Overview of the Finnish Economy for 2017"]. Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya RF, available at: <http://www.ved.gov.ru/exportcountries/fi/>

10. *Analiticheskaya spravka torgpredstva Rossii v Slovakii "Obzor ekonomiki Slovakii za 2017 god"* [Analytical Report of the Russian Trade Mission in Slovakia "Overview of the Slovak Economy for 2017"]. Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya RF, available at: <http://www.ved.gov.ru/exportcountries/fi/>