

Ars Administrandi (Искусство управления). 2022. Т. 14, № 2. С. 202–232.

Ars Administrandi. 2022. Vol. 14, no. 2, pp. 202–232.

Научная статья

УДК 339.9(470)

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2022-2-202-232>

ИНСТИТУТ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ: ОЦЕНКА ПРОМЕЖУТОЧНЫХ ИТОГОВ ЕГО РЕФОРМИРОВАНИЯ

Алексей Сергеевич Тетерюк¹✉, Михаил Дмитриевич Бондарев²

¹Московский государственный институт международных отношений (университет)

Министерства иностранных дел Российской Федерации, Москва, Россия, alex.tetryuk91@mail.ru✉,

<https://orcid.org/0000-0001-9945-2215>

²Экспертный институт социальных исследований, Москва, Россия, bondarev.michail1994@gmail.com,

<https://orcid.org/0000-0002-8399-5538>

Аннотация. Введение: торговые представительства Российской Федерации являются центральным институтом содействия развитию экспорта и продвижению интересов отечественных компаний на зарубежные рынки. С мая 2018 года эти структуры находятся на новом витке преобразований, начавшихся после их поступления в ведение Минпромторга России. **Цель:** изучение текущего витка реформ системы торговых представительств, включая анализ изменений в кадровом составе, нововведений в функциях этих внешнеэкономических структур и их упоминаемости в СМИ. **Методы:** концепция бизнес-дипломатии, акцентирующая внимание на микроуровне деятельности внешнеэкономических акторов, биографический метод, анализ официальных документов по внешнеэкономической деятельности. **Результаты:** определено положение торговых представительств в системе поддержки экспорта относительно других внешнеэкономических структур; рассмотрены основные документы по внешнеэкономической деятельности с позиции неопределенности целеполагания; проанализированы нововведения в функциях торговых представительств; изучены особенности их руководящего кадрового состава, включая изменения до и после начала последнего витка реформ. **Выводы:** роль торговых представительств в системе поддержки экспорта, а также результаты их деятельности по-прежнему вызывают неоднозначную реакцию бизнеса. Подобная реакция обусловлена рядом причин, среди которых неудачные итоги предыдущих попыток реформ (в 2012 и 2016 годах) и неявные промежуточные результаты текущего преобразования. Торговые представительства, несмотря на их зависимость от макросреды, остаются основным инструментом удешевления и упрощения выхода бизнеса на новые рынки. После перехода системы торговых представительств в ведение Минпромторга России можно наблюдать изменения, направленные на повышение качества оказания ими услуг и в целом на их преобразование в сторону более эффективных внешнеэкономических органов, что проявляется, в частности в изменении кадровой политики в отношении руководителей структур, включение в их состав большего числа лиц, имеющих опыт работы в бизнесе.

Ключевые слова: торговые представительства (торгпредства), торговые представители, международный лоббизм, внешнеэкономическая деятельность, экспорт, бизнес-дипломатия, government relations



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Для цитирования: Тетерюк А. С., Бондарев М. Д. Институт торговых представительств Российской Федерации на современном этапе: оценка предварительных итогов его реформирования // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2022. Т. 14, № 2. С. 202–232. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2022-2-202-232>.

Original article

TRADE MISSIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION AT THE CURRENT STAGE: ASSESSING THE INTERIM RESULTS OF THEIR REFORM

Alexey S. Teteryuk¹✉, Mikhail D. Bondarev²

¹ Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia, alex.teteryuk91@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0001-9945-2215>

² Expert Institute for Social Research, Moscow, Russia, bondarev.michail1994@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8399-5538>

Abstract. Introduction: trade missions of the Russian Federation are the central institution for driving export development and promoting the interests of domestic exporters in foreign markets. Since May 2018, these structures have been undergoing a new round of reforms following their transfer into the competence of the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation. **Objectives:** to study the current round of reforms in the system of trade missions, including the analysis of changes in personnel, innovations in the functions of these foreign economic structures and their references in media. **Methods:** the concept of business diplomacy, focusing on the micro-level of foreign economic actors' activity; biographical method; analysis of formal documents on foreign economic activity. **Results:** the position of trade missions in the export support system, in relation to other foreign trade structures, has been defined; the main documents on foreign economic activity have been considered from the standpoint of uncertainty in goal setting; innovations in the functions of trade missions have been considered; the characteristics of trade missions' personnel have been studied, including changes before and after the start of the last round of reforms. **Conclusions:** the role of trade missions in the export support system, as well as the results of their activities still elicit a mixed reaction. This stems from several reasons, including the unsatisfactory results of previous reform attempts (in 2012 and 2016) and the implicit interim results of the current reform. Trade missions, despite their dependence on the macroeconomic environment, remain as the main instrument of costs reduction and easier penetration into the markets. After the trade missions transfer into the competence of the Ministry of Industry and Commerce of the Russian Federation, there have been indications of changes aimed at raising the quality of their services and, in general, an overall change to more efficient foreign trade institutions. This is manifested in the renewal of the trade representatives' composition, among which there are more and more people with work experience in business.

Keywords: trade missions, trade representatives, international lobbying, foreign economic activity, export, business diplomacy, government relations

For citation: Teteryuk, A. S. and Bondarev, M. D. (2022), "Trade missions of the Russian Federation at the current stage: Assessing the interim results of their reform", *Ars Administrandi*, vol. 14, no. 2, pp. 202–232, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2022-2-202-232>.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях ужесточения международной конкуренции, санкционного давления и государственного протекционизма значительно возрастают риски технологического отставания и инвестиционной изоляции России ввиду возможности ее исключения из глобальных цепочек производства и сбыта товаров и услуг, подрыва инвестиционного доверия. Пример проекта «Северный поток – 2» демонстрирует высокую степень сопротивления, которое зарубежные конкуренты готовы оказать для недопущения занятия перспективных рынков (Blanc and Weiss, 2019, p. 14–17). В настоящий момент другие экспортеры уже нессырьевых товаров и услуг рискуют стать участниками аналогичных нерыночных действий. Хотя история реализации проекта «Северный поток – 2» знает примеры преодоления лоббистского и политического давления, тем не менее это преодоление сопряжено с повышением экономических издержек и затягиванием процесса доступа продукции на рынки. Учитывая, что немногие национальные производители обладают такими же ресурсами, как корпорация «Газпром», подобные обстоятельства, возникающие в других высокотехнологичных отраслях, например в фармацевтической и медицинской промышленности, интернет-технологиях, электронике, могут потенциально воспрепятствовать развитию экспорта. Это обуславливает необходимость развития институтов содействия продвижению внешнеэкономических интересов в их защите.

Согласно Указу Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», страна должна существенно нарастить присутствие в глобальной экономике, достигнув объема экспорта нессырьевых неэнергетических товаров уже к 2024 году в размере 250 млрд долл. США¹. Это означает закрепление политического курса на развитие международной конкурентоспособности на иностранных рынках за счет активной поддержки экспортно ориентированных отечественных компаний. Однако неблагоприятные факторы внешней среды затрудняют ведение последними своей международной деятельности. Подобная ситуация произошла, в частности, с такими компаниями, как «Лаборатория Касперского» и «РУСАЛ», которые попали под ограничения в работе на американском рынке². В отношении отдельных российских физических и юридических лиц риски применения санкций усиливаются по разным направлениям, от расширенного толкования американского законодательства до экстерриториального примирения (Тимофеев, 2018, с. 22–23).

С учетом указанных условий в последние годы происходит переосмысление экспортной политики, подтверждением чему является принятие государственной программы «Развитие внешнеэкономической деятельности»³.

¹ О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года [Электронный ресурс]: Указ Президента Рос. Федерации от 07.05.2018 № 204. URL: <https://base.garant.ru/71937200/> (дата обращения: 17.02.2022).

² США ограничили использование правительством ПО «Лаборатории Касперского» [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 2017. 12 июля. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3352116> (дата обращения: 17.09.2021); США сняли санкции с РУСАЛа и En+. Как компании этого добились [Электронный ресурс] // ТАСС. 2018. 20 дек. URL: <https://tass.ru/ekonomika/5106717> (дата обращения: 21.12.2021).

³ Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие внешнеэкономической деятельности» [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Рос. Федерации от 15.04.2014 № 330. URL: <https://base.garant.ru/70644016/> (дата обращения: 17.02.2022).

Создаются новые институты развития экспорта вроде Российского экспортного центра и его региональной сети, происходит активизация деятельности внешнеполитических государственных органов – Министерства иностранных дел Российской Федерации и посольств – в направлении экономической дипломатии. Не обошли стороной модернизационные процессы и такой центральный элемент внешнеэкономической деятельности, как торговые представительства.

Торговое представительство (торгпредство) – государственный орган, обеспечивающий в государстве пребывания внешнеэкономические интересы своей страны⁴. Необходимость создания этих органов обуславливается благоприятным экономическим влиянием, которое они оказывают на двустороннюю торговлю. Зарубежные исследования доказывают, что сам факт наличия коммерческого представительства сказывается на развитии экспортно-импортных отношений на отраслевом или регионально-локальном уровнях существеннее, нежели деятельность посольства или консульства (Geldres-Weiss and Monreal-Perez, 2017, p. 665; Martincus et al., 2011, p. 131).

Торгпредство можно охарактеризовать как инструмент удешевления и упрощения выхода на новые рынки, используемый на передовой внешнеэкономической деятельности субъектов бизнеса. Как государственной институт поддержки, торгпредства зависят от комплексной макросреды, то есть от политической ситуации и локального законодательства в стране базирования, режима доступа на рынок и состояния национальной экономики, внешнеэкономического курса правительства и степени развития двусторонних торгово-экономических отношений.

Российский опыт показывает, что эти структуры не всегда могут оказать адресную поддержку компаниям в продвижении продукции и требуют переосмысления своей роли в системе экспорта, что уже происходит: в 2018 году они были переданы в ведение Минпромторга России с целью повышения эффективности экспортной поддержки. Однако на сегодняшний день представители государственных органов и эксперты неоднозначно оценивают результаты работы торговых представительств. По мнению ведущего научного сотрудника ИМЭМО РАН А. Портанского, «в какой-то степени работу торгпредств удалось переориентировать на оказание содействия бизнесу, но все же не в полной мере»⁵. Бывший первый вице-премьер Российской Федерации И. Шувалов отмечал, что «для многих руководство торгпредством по-прежнему является синекурой»⁶.

По прошествии более трех лет с момента перехода торгпредств к Минпромторгу России процесс их преобразования уже должен был дать определенные плоды. Однако экспортерам пока затруднительно понять, какие изменения претерпели эти органы и как это отразилось на их работе. Можно

⁴ *Об оптимизации системы торговых представительств Российской Федерации в иностранных государствах* [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Рос. Федерации от 27.06.2005 № 401. URL: <https://base.garant.ru/12140752/> (дата обращения: 21.01.2022).

⁵ *Торговые представительства на пороге новой реформы* [Электронный ресурс] // ТАСС. 2018. 16 мая. URL: <https://tass.ru/ekonomika/5207168> (дата обращения: 01.02.2022).

⁶ Там же.

предположить, что любые преобразования в деятельности торгпредств бизнес оценивает с точки зрения их вклада в осуществление экспортных поставок (оперативное нахождение клиента, скорейшее заключение экспортного контракта, расширение аудитории потребителей). Вместе с тем представляется важным проанализировать изменения в характере работы торгпредств не на макроуровне, что может выражаться в увеличении показателей товарооборота с Россией, а на микроуровне, предполагающем анализ функционального и кадрового аспектов, включая анализ биографий торговых представителей.

Таким образом, данное исследование ставит своей целью рассмотреть изменения, произошедшие в функциях и составе торгпредств после их перехода в ведение Минпромторг России.

МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ) ИССЛЕДОВАНИЯ

Внешнеэкономическая деятельность применительно к особенностям и механизмам продвижения экспорта может быть рассмотрена в рамках двух исследовательских направлений.

Концепция экономической дипломатии (*economic diplomacy*) вращается вокруг *макроэкономических* аспектов продвижения государственных экономических интересов (Woolcock and Bayne, 2013). Такие интересы связаны с обеспечением участия страны в мировом хозяйстве и международных торгово-экономических объединениях. Это верхний срез внешнеэкономической деятельности российских ведомств и загранпредставительств. Основными единицами анализа здесь выступают посольства, действующие в постоянном контакте с Администрацией Президента, Министерством иностранных дел и Правительством Российской Федерации, которые занимаются проведением согласованной внешней политики.

Отечественный пласт исследований, условно «международно-политологический», традиционно сфокусированы на изучении именно экономической дипломатии. В трудах Д. А. Дегтерева были систематизированы и сгруппированы цели и средства такой дипломатии, применяемые акторами для достижения внешнеэкономических целей, а также отмечена необходимость пересмотра роли торгпредств в сторону коммерчески ориентированного подхода (Дегтерев, 2010). Другие ученые, такие как А. Е. Лихачев, Е. М. Астахов, рассматривающие экономическую дипломатию как набор политических средств для достижения экономических целей, представляют собой группу теоретиков «второй волны». Данные авторы предлагают различные подходы к интерпретации этого вида дипломатии как деятельности по сопровождению торгово-инвестиционных проектов за рубежом, помещая ее в макроэкономическую плоскость и не отделяя от более узконаправленной деятельности торгпредств (Лихачев, 2006; Астахов, 2010; Астахов и Райнхардт, 2015). Параллельно можно выделить и пласт научных исследований, посвященных анализу экономической дипломатии в инструментальном преломлении, в контексте ее использования для реализации внешнеэкономического курса (Братерский, 2013; Лапин, 2019; Иванова, 2020; Нарышкин, 2021). В этой связи заслуживает внимания работа Р. О. Райнхардта, в которой глубоко проа-

нализированы особенности прикладной реализации экономической дипломатии на примере ряда стран Европейского союза (Райнхардт, 2016). Из актуальных отечественных исследований выделяется доклад Центра перспективных управленческих решений по обзору опыта реформирования дипломатических ведомств для успешного противодействия новым вызовам (Шакиров и Соловьев, 2020).

Второе исследовательское направление, обозначаемое как бизнес-дипломатия (*business-diplomacy*)⁷, сосредоточено на анализе *микроэкономических* и *микрополитических* аспектов внешнеэкономической поддержки отраслей промышленности и действий экономических агентов. В России данный вид дипломатии реализуется силами торгпредств. Несмотря на их возрастающую важность в международных политэкономических процессах, изучению деятельности торгпредств как инструментов внешней политики и экономики уделяется меньше внимания в сравнении с деятельностью посольств. Отечественные исследования в этой области зачастую носят дескриптивный характер и ограничиваются преимущественно обзором роли торгпредств в системе экспорта (Комарова, 2017, с. 112). Более узконаправленные статьи посвящены проблеме реформирования работы торгпредств (Пахомов, 2015). Еще одна подгруппа работ посвящена зарубежному опыту ведения коммерческой дипломатии (Турланов, 2016; Симонян, 2019).

В свою очередь иностранная литература дает более богатое представление об особенностях деятельности посольств и торгпредств. Во-первых, выделяются работы, рассматривающие бизнес-дипломатию в концептуальном и прикладном ключе, с определением задач и необходимого функционала участников этого вида деятельности для обеспечения продвижения экспорта (Kamsaris, 2021). Перспективным представляется и направление анализа, помещающее бизнес-дипломатию в широкий контекст стратегий поведения транснациональных корпораций в ходе взаимодействия с государственными органами принимающих стран. Подобные исследования изучают опыт иностранного лоббизма, когда представители посольств становятся своего рода продолжением GR-менеджмента корпораций и оказывают им содействие по регуляторным и инвестиционным аспектам работы этих компаний на рынке (Ruel, 2020; Kostecky and Naray, 2007). Наконец, удастся выявить пока немногочисленные труды по количественному анализу влияния работы торгпредств на интенсивность двусторонней торговли, а также их вклада в увеличение потоков инвестиций между странами (Moons and van Bergejik, 2017; Visser, 2019). При этом указанные исследования не акцентируют внимание на анализе биографий торговых представителей как дополнительном факторе, который влияет на наличие или отсутствие успеха в межстрановой торговле.

Таким образом, актуальность настоящей работы обусловлена нехваткой исследований по анализу различных аспектов работы торговых представительств Российской Федерации за рубежом, особенно на фоне происходящих модернизационных процессов.

Исследование проводилось в два этапа. На первом были рассмотрены стратегические документы по внешнеэкономической деятельности для выявления роли торгпредств в системе экспортного продвижения. После этого

⁷ В литературе встречается синоним «коммерческая дипломатия» (*commercial diplomacy*).

было рассмотрено их функциональное положение в системе поддержки экспорта относительно других структур, действующих в сфере внешнеэкономической деятельности.

Второй этап связан с попыткой оценить деятельность торговых представителей. Была составлена база данных по 46 торговым представителям, действующим на 2021 год. Информация, взятая с сайта Минпромторга России⁸, была структурирована в формате таблицы Excel, где по вертикали указаны Ф.И.О. торговых представителей, а по горизонтали – набор атрибутов их биографического и карьерного пути, разделенного на соответствующие блоки: личные данные (возраст, страна пребывания), образование (университет, специализация), трудовая деятельность (отраслевой опыт, количество лет трудовой деятельности, принадлежность к госсектору, бизнесу или некоммерческой организации). В ходе исследования использовались биографические данные глав торгпредств, назначенных на должность до мая 2018 года, то есть до перехода этих структур под контроль Минпромторга России, и в период 2019–2020 годов, уже после начала реформирования. Поскольку 2018 год стал переходным, он не является валидным для анализа: трудно понять причины, способствовавшие назначению того или иного торгового представителя в указанном году. Предположение, что решение о назначении было принято заранее, представляется сложным для верификации в силу закрытости подобного рода информации. Проведенный анализ позволил увидеть, какие изменения в когортах торговых представителей (возраст, образование, карьерный путь) произошли с момента старта реформы.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Торговые представительства в системе экспортной поддержки

Внеэкономические документы, связанные с экспортом, представлены государственными программами, отраслевыми стратегиями, федеральными проектами в составе национального проекта «Международная кооперация и экспорт»⁹. Собранные документы были рассмотрены на предмет постановки задач в сфере работы торгпредств и оценены с позиции неопределенности целеполагания, чтобы выявить характер зафиксированных в документах задач и понять, может ли достигнутый по их решению результат быть измерен количественно (Chun and Rainey, 2005). По аналогии с исследованием по мониторингу сближения Российской Федерации и Организации экономического сотрудничества, проведенным Центром перспективных управленческих решений, в данной статье была использована разбивка задач на процессный или индикативный типы (Бобренко и Шакиров, 2021, с. 24) (табл. 1).

⁸ *Страны мира и торговые представительства* [Электронный ресурс] // Официальный сайт Минпромторга России. URL: https://minpromtorg.gov.ru/ministry/trade_mission/world_countries_and_trade_missions/ (дата обращения: 10.01.2022).

⁹ *Паспорт* национального проекта (программы) «Международная кооперация и экспорт» [Электронный ресурс]: утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и нац. проектам (протокол от 24.12.2018 № 16). URL: <https://base.garant.ru/72185934/> (дата обращения: 16.02.2022).

**Оценка документов по внешнеэкономической деятельности Российской Федерации
в контексте работы торгпредств / Evaluation of the foreign trade documentation
of the Russian Federation in the context of trade missions activities**

Документ	Год	Количество упоминаний задач в части торгпредств	Тип задач	Критерий
Внешнеэкономическая стратегия Российской Федерации до 2020 года ¹⁰	2008	2	Процессные задачи	Носят дескриптивный характер
Государственная программа «Развитие внешнеэкономической деятельности» ¹¹	2014	4	Задачи-индикаторы	Могут быть выражены в количественных показателях
Федеральный проект «Промышленный экспорт» ¹²	2018	1	Задачи-индикаторы	Могут быть выражены в количественных показателях
Федеральный проект «Системные меры развития международной кооперации и экспорта» ¹³	2018	0	-	-
Федеральный проект «Экспорт продукции АПК» ¹⁴	2018	0	-	-
Стратегия развития экспорта услуг до 2025 года ¹⁵	2019	1	Процессные задачи	Носят дескриптивный характер

Источник: составлено авторами на основе стратегических документов.

Наиболее полно задачи по совершенствованию торгпредств определены в государственной программе Российской Федерации «Развитие внешнеэкономической деятельности». Указанные задачи носят индикативный характер, то есть поддаются количественному измерению (к примеру, в формате количества заключенных экспортных контрактов или обращений экспортеров к услугам торгпредств).

Задачи, выделенные во Внешнеэкономической стратегии Российской Федерации до 2020 года, являются устаревшими и носят дескриптивный характер,

¹⁰ *Внешнеэкономическая стратегия Российской Федерации до 2020 года.* М., 2008 [Электронный ресурс] // Из арх. Минэкономразвития России.

¹¹ *Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие внешнеэкономической деятельности»...*

¹² *Паспорт национального проекта (программы) «Международная кооперация и экспорт»...*

¹³ Там же.

¹⁴ Там же.

¹⁵ *Об утверждении стратегии развития экспорта услуг до 2025 года и плана мероприятий по ее реализации* [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства Рос. Федерации от 14.08.2019 № 1797-р. URL: <https://base.garant.ru/72622542/> (дата обращения: 17.02.2022).

оставляя пространство для различных интерпретаций. При этом на сегодняшний день отсутствует актуальный документ, определяющий страновую внешнеэкономическую стратегию, в котором были бы четко охарактеризованы и закреплены миссия и задачи торгпредств в вопросе продвижения и защиты национального экспорта с учетом новых реалий и вызовов международной торговли. Неизвестно, будет ли принята внешнеэкономическая стратегия до 2030 года. По информации СМИ, такая стратегия была разработана Минэкономразвития России, которое рассчитывало пройти все согласования документа до конца 2019 года¹⁶, однако сделать этого не смогло.

Стоит отметить, что в 2020 году Минпромторг России запустило собственный портал оказания услуг¹⁷, в некотором роде аналогичный сайту Российского экспортного центра¹⁸, однако сфокусированный на работе исключительно торгпредств и экспортеров. Это может быть свидетельством существующего рассогласования целей и задач работы торгпредств и указанного центра, а, следовательно, параллельной работы двух институтов поддержки экспорта.

Представляется целесообразным выявить актуальное функциональное положение торговых представительств в общей системе поддержки экспорта, сформировавшееся исходя не только из их формальных обязанностей, но и из практики. На официальных сайтах государственных органов власти приведены следующие организации, ответственные за нефинансовые меры поддержки экспорта¹⁹:

- торговые представительства Российской Федерации за рубежом;
- региональные центры поддержки экспортно ориентированных субъектов малого и среднего предпринимательства;
- АО «Российский экспортный центр» и его страновые филиалы.

Задачами Минпромторг и Минэкономразвития России являются содействие продвижению экспорта за счет участия в международных ярмарках и выставках, а также проведение зарубежных бизнес-миссий, которые организуются при поддержке Российского экспортного центра с использованием специализированного портала этой структуры²⁰. Вместе с тем роль федеральных ведомств кратно возрастает, например, в ситуациях официальных зарубежных визитов для обсуждения экономических вопросов с министрами других стран или в составе бизнес-миссии экспортеров. Наличие представителей государственных органов способствует прямому обсуждению и опера-

¹⁶ МЭР рассчитывает согласовать внешнеэкономическую стратегию до конца года [Электронный ресурс] // ТАСС. 2019. 17 июня. URL: <https://tass.ru/nacionalnye-proekty/6556943> (дата обращения: 20.02.2022).

¹⁷ Запрос на поддержку экспорта [Электронный ресурс] // Официальный сайт Минпромторга России. URL: https://minpromtorg.gov.ru/ministry/trade_mission/request_support_export/ (дата обращения: 23.01.2022).

¹⁸ Российский экспортный центр [Электронный ресурс]. URL: <https://www.exportcenter.ru> (дата обращения: 14.01.2022).

¹⁹ Международная кооперация и экспорт [Электронный ресурс] // Официальный сайт Минпромторга России. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/projects/international/> (дата обращения: 14.01.2022); Механизмы поддержки экспорта [Электронный ресурс] // Официальный сайт Мин-ва экон. развития и инвестиций Самар. обл. URL: https://economy.samregion.ru/activity/vneshnie_svyazi/vneshnie_svyazi/mekhanizmu-podderzhki-eksporta/ (дата обращения: 14.01.2022).

²⁰ Мероприятия [Электронный ресурс] // Сайт «Мой экспорт» Рос. экспорт. центра. URL: <https://myexport.exportcenter.ru/events/> (дата обращения: 14.01.2022).

тивному решению узкопрофильных вопросов внешней торговли и проблем доступа товаров и услуг на целевые рынки.

Кроме министерств, реальными элементами системы поддержки экспорта являются посольства, хотя, ввиду имманентно присущей им роли проводников национальных интересов государств, они в первую очередь сфокусированы на поддержании и развитии дипломатических отношений между странами, производным от которых уже является торгово-экономическое сотрудничество. Обладая серьезным политическим ресурсом, данные структуры осуществляют высокоуровневый лоббизм с целью снятия торговых барьеров для развития целых отраслей или национальных экономических чемпионов, достаточно редко спускаясь на уровень помощи конкретным предприятиям, тем более еще не вышедшим на внешний рынок (Barston, 2019, p. 13).

В сравнении с Российским экспортным центром, который, как и торгпредства, вовлечен в оказание информационно-консультационных и промоутерско-организационных услуг российским бизнесменам²¹, система представительств охватывает 57 иностранных государств против 10 зарубежных офисов Российского экспортного центра, пять из которых расположены в странах ближнего зарубежья (Азербайджан, Беларусь, Казахстан, Таджикистан, Узбекистан). Одновременно с этим не стоит забывать, что указанный центр был создан только в 2015 году, а потому уступает торгпредствам в области накопления информации о странах и аккумуляции репутационных ресурсов.

Страновые деловые советы Торгово-промышленной палаты Российской Федерации присутствуют в 76 странах²², но, поскольку они не являются государственными структурами, их лоббистский потенциал ограничен. Кроме того, функционал советов описан общими категориями «продвижения», «представления и защиты», без прямого указания, какие конкретные и предметные для бизнеса задачи они решают.

Важно выделить и такой инструмент внешнеэкономической деятельности, как межправительственные комиссии по торговому-экономическому сотрудничеству²³. Подобные площадки способствуют установлению диалога с зарубежными странами на высоком уровне, поскольку возглавляются, как правило, вице-премьерами правительства, руководителями федеральных министерств и служб (включая заместителей). Это позволяет выходить на своих зарубежных визави, часто являющихся лицами, принимающими государственные решения. Однако ограниченность потенциала таких комиссий заложена в самой их природе: решения комиссий и подкомиссий оформляются прото-

²¹ *Об утверждении* Правил осуществления акционерным обществом «Российский экспортный центр» деятельности по поддержке экспорта и взаимодействия с федеральными органами исполнительной власти и Государственной корпорацией по атомной энергии «Росатом» [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Рос. Федерации от 05.02.2016 № 71. URL: <https://base.garant.ru/71324342/> (дата обращения: 22.01.2022).

²² *Встреча* с главой Торгово-промышленной палаты Сергеем Катыриным [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Президента России. 2021. 25 февр. URL: <http://www.kremlin.ru/catalog/keywords/63/events/65071> (дата обращения: 22.01.2022).

²³ *О российских* частях межправительственных комиссий по торговому-экономическому и научно-техническому сотрудничеству между Российской Федерацией и зарубежными странами [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Рос. Федерации от 26.08.2020 № 1292. URL: <https://base.garant.ru/74577936/> (дата обращения: 23.01.2022).

колами за подписью двух сопредседателей стран-участниц. Однако протокол, в отличие от договора или международного соглашения, не имеет юридической силы, а потому не требует строгого соблюдения, что создает условия для затягивания имплементации сторонами заложенных в него положений.

В связи с этим ядром системы поддержки экспорта все-таки остаются именно торгпредства. С опорой на Постановление Правительства Российской Федерации «Об оптимизации системы торговых представительств Российской Федерации в иностранных государствах» (с изменениями и дополнениями)²⁴ деятельность этих структур можно разделить на три блока:

1. Взаимодействие с государственными органами (GR-менеджмент). Представители торгпредств систематически устанавливают контакты с широким кругом стейкхолдеров на всех уровнях и во всех секторах (государственное управление, бизнес, некоммерческий сегмент) для создания благоприятных условий выхода продукции экспортеров на рынок. Являясь частью дипломатической миссии, данные структуры могут продвигать интересы национальных компаний на высоком политическом уровне, например через профильного министра промышленности страны присутствия.

2. Информационно-аналитическая и консультационная работа. Будучи погруженными в среду пребывания, торгпредства консолидируют информацию о политико-экономических процессах в стране, законодательстве в области инвестиций, перспективных рыночных нишах, торговых барьерах, составляют аналитические обзоры по специфике отраслевых рынков.

3. Экспортно-проектная деятельность. Торгпредства, в рамках своих ресурсов и компетенций, предоставляют перечень услуг по содействию российским компаниям, выходящим на зарубежные рынки. Такие услуги могут включать поиск и проверку контрагентов, помощь в организации встреч, сопровождение переговоров, перевод и передачу документов, организацию бизнес-миссий.

Нововведения в работе торгпредств в контексте их модернизации

Институт торгпредств существует уже довольно давно и по-прежнему вызывает неоднозначную реакцию со стороны политических стейкхолдеров. Например, в 2018 году бывший глава правительства Д. Медведев охарактеризовал как неудачные все попытки реформировать систему этих структур и заявил о ее возможной ликвидации²⁵. Здесь следует отметить, что нынешний этап преобразований является уже третьей попыткой модернизации торгпредств. Первый виток реформ начался в 2012 году в рамках работы Минэкономразвития России над формированием «нового облика» торгпредств и должен был завершиться в 2016 году²⁶. Разработанный комплекс мероприятий должен был обеспечить повышение эффективности деятельности этих структур по продви-

²⁴ *Об оптимизации системы торговых представительств Российской Федерации...*

²⁵ *Пушкарская А., Черненко Е., Соловьев В. и др.* Торгпредства там неуместны [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 2018. 11 апр. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3599569> (дата обращения: 20.01.2022).

²⁶ *Проект концепции формирования «нового облика» торговых представительств Российской Федерации.* М.: М-во экон. развития Рос. Федерации, 2022. 24 с. [Электронный ресурс]. URL: https://www.hse.ru/data/2012/11/06/1248916078/proekt_koncepcia.pdf (дата обращения: 20.01.2022).

жению экспорта, географически переориентировать их на работу со странами Латинской Америки и Юго-Восточной Азии, во исполнение чего была подготовлена «дорожная карта»²⁷. В 2016 году была предпринята новая попытка реформирования торгпредств, заключавшаяся в передаче части их функций Российскому экспортному центру или даже в объединении с ним, что позволило бы создать на этой общей базе зарубежные торговые дома²⁸. В связи с неопределенными результатами минувших реформ справедливо поставить вопрос о принципиальной способности торгпредств к кардинальным преобразованиям для обретения большей гибкости к вызовам внешней международной среды.

Новая реформа, начавшаяся в 2018 году, призвана встроить торгпредства в разрабатываемую государственной корпорацией развития «ВЭБ.РФ» и Российским экспортным центром единую систему поддержки экспорта, ориентируя эти структуры на непосредственную работу с запросами бизнес-сообщества. Прямое взаимодействие Минпромторга России с системой торгпредств облегчает проведение единой государственной политики продвижения на внешних рынках, включая вопросы доступа на рынок, выявления и устранения барьеров, содействия промышленной кооперации со странами пребывания. В этой связи некоторые российские авторы отмечают, что торгпредства удалось интегрировать в работу указанного министерства, вернув их на «историческое место, где они пребывали в советское время» (Коломин и др., 2020, с. 215).

Каковы же отличительные особенности модернизации института торгпредств на современном этапе? Анализ открытых источников информации позволил выявить, что основные структурно-функциональные преобразования связаны с изменением подхода к работе торгпредств за рубежом. Они должны работать по принципу многофункциональных центров и оказывать бизнесу государственные услуги, о чем заявил заместитель Министра промышленности и торговли Российской Федерации А. Груздев на стратегической сессии летом 2020 года²⁹. Предполагается, что такой подход позволит «выстроить четкую, прямую линию по выходу компании от места ее регистрации в регионе к точке, где ее продукция, услуги, могут быть востребованы за рубежом»³⁰.

Озвученный подход развивает инициативу Минпромторга России по реформированию торгпредств, опубликованную в СМИ в ноябре 2019 года³¹. Тогда речь шла о реализации пилотного проекта «Группа про-

²⁷ О плане мероприятий «Поддержка доступа на рынки зарубежных стран и поддержка экспорта» [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства Рос. Федерации от 29.06.2012 № 1128-р. URL: <https://base.garant.ru/70197690/> (дата обращения: 20.01.2022).

²⁸ Зубков И. Наиболее успешные торгпредства передадут Российскому экспортному центру [Электронный ресурс] // Российская газета. 2016. 8 нояб. URL: <https://rg.ru/2016/11/08/naibolee-uspeshnye-torgpredstva-peredadut-rossijskomu-eksportnomu-centru.html> (дата обращения: 20.01.2022).

²⁹ Ментюкова С. Российские торгпредства научат работать по принципу центров госуслуг [Электронный ресурс] // Российская газета. 2010. 10 июля. URL: <https://rg.ru/2020/07/10/rossijskie-torgpredstva-nauchat-rabotat-po-principu-centrov-gosuslug.html> (дата обращения: 20.01.2022).

³⁰ Там же.

³¹ Черненко Е. Торгпредоносцы [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 2019. 15 нояб. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4157789> (дата обращения: 21.01.2022).

движения экспорта», в рамках которого министерство отобрало несколько торгпредств, поделив их на группы, которые будут внедрять и апробировать новые инструменты и методы продвижения экспортной продукции и защиты российских внешнеэкономических интересов. В первую пилотную группу вошли структуры в таких странах, как Китай, Вьетнам, Сингапур, Индия, Узбекистан, Германия и Турция; во вторую группу – в Азербайджане, Индонезии, Иране, Италии, Казахстане и Малайзии. Проектом также планировалось создание внутри торгпредств специальных групп поддержки экспортной деятельности, работающих на принципах проектного управления и активно взаимодействующих с Российским экспортным центром.

Концептуально проект предполагал внедрить следующие изменения:

- модернизировать систему управления на основе страновых планов действий с конкретными отраслевыми задачами и оценкой эффективности их достижения;

- обновить кадровый состав торгпредств за счет привлечения более бизнес-ориентированных специалистов, имеющих опыт работы в частном бизнесе и корпорациях;

- выстроить единую структуру продвижения экспорта – от места регистрации компании-экспортера в России до конечной точки назначения («мини-МФЦ» для экспортеров);

- предложить новые форматы информационно-аналитических материалов, сделать их более узконаправленными, с обзором конкретных интересных для России отраслей, с данными об основных игроках и регуляторных нововведениях;

- сделать торгпредства более активными в публичной сфере;

- создать методику оценки их эффективности.

Некоторые из указанных целей проекта уже находят воплощение в работе торгпредств, что свидетельствует о постепенной модернизации этого института.

Во-первых, отмеченная выше стратегическая сессия под председательством заместителя министра А. Груздева с приглашением представителей бизнеса стала отправной точкой в предметной дискуссии по вопросу реформирования торгпредств. Экспортеры получили возможность высказать свою позицию напрямую профильному куратору реформы, в присутствии торговых представителей и минуя многочисленных специалистов Минпромторга, Минэкономразвития и МИДа России. Подобная прямая дискуссия позволила сразу взять в проработку некоторые инициативы бизнеса по улучшению работы торгпредств.

Во-вторых, на этом мероприятии А. Груздев озвучил основные направления работы по повышению эффективности торгпредств. Среди указанных направлений наиболее любопытными представляются следующие: создание новых и расширение имеющихся онлайн-возможностей для взаимодействия бизнеса и торгпредств; обеспечение экспортеров максимально доступными и релевантными информационно-аналитическими материалами на профильных сайтах и платформах; разработка «регламента госуслуг», которые торгпредства будут оказывать компаниям (включая санкции, предусмотренные

за отказ от предоставления услуги или оказание услуги ненадлежащего качества); модернизация кадровой системы за счет привлечения большего количества выходцев из бизнес-среды, которые обладают более глубоким пониманием потребностей экспортеров³².

В ходе стратегической сессии были приведены данные, согласно которым наиболее востребованными мерами поддержки экспортеров, по их собственному мнению, являются (в порядке убывания значимости): аналитическое информирование по целевым рынкам, финансовая поддержка, организация участия в выставочно-ярмарочных мероприятиях, содействие в устранении торговых барьеров, организация бизнес-миссий и решение торговых споров³³.

Основными задачами Минпромторга России А. Груздев назвал многократное увеличение числа контактов торговых представителей с бизнесом через расширение каналов коммуникации и упрощение доступа к ним, обеспечение более активного сотрудничества с российскими регионами. Во исполнение поставленных задач были внедрены практики региональных выездов-стажировок торговых представителей и проведения оценки эффективности бизнес-миссий на основе опросов предпринимателей. В свою очередь министр промышленности и торговли Российской Федерации Д. Мантуров отметил создание постоянно действующей онлайн-площадки, к которой подключены профильные министры всех регионов и торговые представители, а также внедрение формата «Час с торгпредом» для совместного обсуждения с предпринимателями вопросов выхода на внешние рынки с помощью видео-конференц-связи³⁴.

В-третьих, на сайте Минпромторга России была создана онлайн-платформа для общения с торгпредствами напрямую³⁵. Площадка позволяет обрабатывать и направлять запросы национальных компаний соответствующим торгпредствам в странах присутствия, минуя бюрократические процедуры в виде написания писем или коммуникацию через другие структуры и ведомства (Российский экспортный центр, МИД России, деловые советы). Среди онлайн-инструментов выделяется и введенный впервые формат видео-конференц-связи «Вопрос торгпреду», в рамках которого торговые представители знакомят экспортеров с особенностями рынка, включая культурные и деловые нюансы работы, и комментируют различные аспекты «маркетинговой и презентационной составляющей, которые необходимо учесть при контактах с иностранными партнерами из этой страны»³⁶.

Определенный потенциал демонстрирует использование российских выставок с международным участием в качестве площадок для взаимодействия и обмена опытом между российским экспортерами и торговыми пред-

³² Стратегическая сессия «Внешняя торговля в условиях постпандемии» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=2rve8XL4Ik8> (дата обращения: 20.01.2022).

³³ Там же.

³⁴ Там же.

³⁵ Запрос на поддержку экспорта [Электронный ресурс] // Официальный сайт Минпромторга России. URL: https://minpromtorg.gov.ru/ministry/trade_mission/request_support_export/ (дата обращения: 23.01.2022).

³⁶ Ментюкова С. Российских торговых представителей вывели онлайн [Электронный ресурс] // Российская газета. 2020. 24 июля. URL: <https://rg.ru/2020/07/24/rossijskih-torgovyh-predstavitelej-vyveli-onlajn.html> (дата обращения: 20.01.2022).

ставителями. С 2010 года в Екатеринбурге проходит специализированная федеральная выставка «Иннопром», посвященная новейшим индустриальным технологиям³⁷. В контексте настоящего исследования мероприятие интересно с точки зрения массового привлечения к нему российских торговых представителей: в 2019 году сообщалось об участии в выставке глав 55 торгпредств, чьей целью было проведение встреч с уральскими экспортно ориентированными предприятиями³⁸. Годом ранее на полях «Иннопрома» состоялась встреча торговых представителей с Д. Мантуровым, одна из первых после их передачи под контроль Минпромторга России. Их участие практически в полном составе в выставочных мероприятиях 2018–2019 годов относительно предшествующих годов могло бы трактоваться как тренд на усиление активности глав торгпредств, однако, поскольку в 2020 году «Иннопром» был отменен, подтвердить тезис пока не представляется возможным.

В-четвертых, запущена система KPI, разработанная Минпромторгом России и представленная в конце декабря 2020 года. Данная система призвана на регулярной основе оценивать эффективность работы торгпредств через анализ конкретных показателей их операционной деятельности³⁹. Методика оценки пока недоступна общественности, но, согласно официальной информации, разрабатывалась в ведомстве совместно с экспертами и бизнес-сообществом. Оценка включает шесть показателей, основанных на 13 критериях, включая в том числе объемы поддержанного сырьевого неэнергетического экспорта и инвестиций, эффективность организации бизнес-миссий и иных деловых мероприятий, информационную активность⁴⁰. 30 декабря 2020 года ведомство опубликовало итоги первой оценки работы торгпредств по этой методике. Лидерами рейтинга стали структуры в Германии, Сербии и Словакии. При расчете учитывались количество официальных запросов в торгпредства, объем поддержанных по их линии и фактически реализованных внешнеэкономических проектов и количество проведенных деловых мероприятий⁴¹.

Наконец, можно выделить усиление публичной активности торговых представителей. В январе 2020 года приказом Минпромторга России были утверждены правила присутствия торгового представительства в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»⁴². По сути, впервые представлена

³⁷ Денисова Е. Окно в Россию [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 2019. 4 июля. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4019805> (дата обращения: 22.01.2022).

³⁸ В Екатеринбург прибывают зарубежные участники выставки «Иннопром-2019» [Электронный ресурс] // ОТВ. 2019. 6 июня. URL: <https://www.obltv.ru/news/economy/v-ekaterinburg-pribuyayut-zarubezhnye-uchastniki-vystavki-innoprom-2019/> (дата обращения: 21.01.2022).

³⁹ Ментюкова С. Минпромторг оценит деятельность торгпредств по новым критериям [Электронный ресурс] // Российская газета. 2020. 23 дек. URL: <https://rg.ru/2020/12/23/minpromtorg-ocenit-deiatelnost-torgpredstv-po-novym-kriteriiam.html> (дата обращения: 25.01.2022).

⁴⁰ Там же.

⁴¹ Минпромторг провел первую оценку деятельности торгпредств по новой системе [Электронный ресурс] // Официальный сайт Минпромторга России. 2020. 30 дек. URL: https://minpromtorg.gov.ru/press-centre/news/#!/minpromtorg_provjol_pervuyu_ocenku_deyatelnosti_torgpredstv_po_novoy_sisteme (дата обращения: 25.01.2022).

⁴² Об отдельных вопросах организации деятельности торговых представительств Российской Федерации в иностранных государствах и системе представления отчетных

пошаговая инструкция по ведению информационно-коммуникационной политики в стране пребывания для повышения узнаваемости торгпредства. В частности, отмечена необходимость регулярного обновления официального сайта, в том числе в разделе информирования о деловых мероприятиях и конференциях, а также налаживания коммуникации через социальные сети и сервисы обмена мгновенными сообщениями, столь распространенные в работе бизнеса.

Дополнительным пунктом введена возможность организации регулярных встреч с местным деловым сообществом в формате делового клуба под председательством торгового представителя. Данную меру можно назвать в некотором роде прорывной и крайне полезной с точки зрения помощи экспортерам в установлении контактов с целевыми и профильными государственными органами, ответственными, например, за регистрацию и сертификацию поставляемой продукции (лекарственные препараты, медицинские изделия, промышленная химия, пищевая продукция). Подобные встречи способствуют точечному донесению потребностей экспортеров до ключевых стейкхолдеров. Присутствие на таких встречах торгового представителя как своеобразного «арбитра мнений» может произвести благоприятный эффект на достижение оперативного консенсуса в моменте и фиксации «на месте» конкретных шагов для улучшения инвестиционного климата или преодоления текущих барьеров. Подобные форматы работы активно используются торговыми и дипломатическими представительствами, в частности, Франции для налаживания регулярного диалога с бизнесменами и политиками в стране пребывания (Райнхардт, 2016, с. 84–87).

На завершающем этапе исследования нами были оценены изменения в кадровом составе торговых представителей. Являясь ключевой в проведении экономических интересов страны за рубежом, фигура торгового представителя во многом определяет вектор и специфику работы всей внешнеэкономической структуры. Гипотеза исследования состояла в том, что начатые после перехода торгпредств под контроль Минпромторга России преобразования не могли не затронуть их глав.

Исходя из анализа личных данных (возраст, страна пребывания) руководителей торгпредств, можно выявить тенденцию к снижению возраста лиц, назначенных после старта последней волны преобразований (средний возраст торгового представителя после 2018 года составил 48 лет против 58 у когорты глав, которые были назначены до 2018 года), что соответствует одной из намеченных Минпромторгом России целей – обновлению кадрового состава внешнеэкономических структур.

Изменения в географии назначения торговых представителей демонстрируют довольно значительное обновление кадров в азиатском регионе⁴³ (7 новых глав в период 2019–2020 годов), что может свидетельствовать о заинтересованности России в активизации и усилении торгово-экономических связей со странами этого региона на фоне продолжающегося кризиса в отношениях с Западом, усложняющего работу экспортерам на этих рынках (рис. 1, 2).

и информационно-аналитических материалов [Электронный ресурс]: Приказ Минпромторга России от 31.01.2020 № 306. URL: <https://base.garant.ru/73534230/> (дата обращения: 20.01.2022).

⁴³ Речь идет о Юго-Восточной и Центральной Азии.



Рис. 1. География назначения торговых представителей до 2018 года / Fig. 1. Geography of appointment of trade representatives before 2018

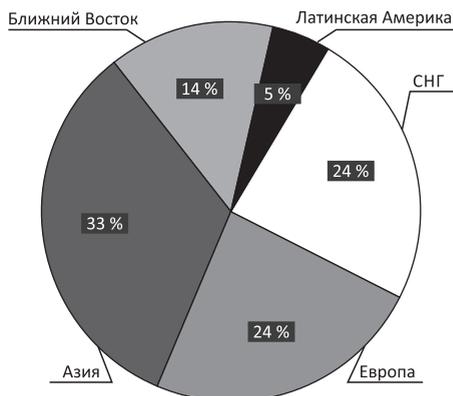


Рис. 2. География назначения торговых представителей после 2018 года / Fig. 2. Geography of appointment of trade representatives after 2018

Источник: здесь и ниже (рис. 2–10, табл. 2) составлено авторами на основе собственных расчетов.

Анализ второго блока атрибутов биографического и карьерного пути торговых представителей, связанного с образовательным треком, привел к следующим результатам. Абсолютным рекордсменом среди вузов, которые окончили нынешние главы изучаемых внешнеполитических структур, является МГИМО: 34 % торговых представителей получили хотя бы одно высшее образование в данном университете (13 человек). Далее расположились МГУ (13 %, 5 выпускников), Всероссийская академия внешней торговли и Дипломатическая академия МИД России (по 8 % и 3 выпускника соответственно), Московский финансовый институт и РАНХиГС (по 5 % и 2 выпускника соответственно). Категория «другое» является агрегированным показателем и включает несколько университетов, количество выпускников в которых составило не более 1 чел. (27 %) (рис. 3.).



Рис. 3. Университеты, которые окончили торговые представители, назначенные до 2018 года / Fig. 3. Universities graduated from trade representatives appointed before 2018

С точки зрения специализации в образовании 45 % составляет международная направленность: 32 % – международные экономические отношения и 13 % – международные отношения. Такой расклад характерен для дипломатической специализации и позволяет говорить о наличии тесной связки в контексте подготовки будущих торговых представителей: «дипломатически ориентированный вуз – международное направление подготовки – позиция торгового представителя». Стоит выделить значительную долю правовой (13 %) и экономической (16 %) специализации, что отвечает направлению работы глав внешнеэкономических структур (рис. 4). 26 % составляет агрегированный показатель «другое», куда входят представители (по одному) иных специализаций: государственное управление, иностранные языки, информатика, политология, таможенное дело, финансы.

Иные тенденции в области образовательного трека можно наблюдать при анализе когорты торговых представителей, назначенных после 2018 года (рис. 5).

Во-первых, в выборке отмечается резкое увеличение вузов, в которых получали первое или второе высшее образование будущие руководители торгпредств (с 16 до 28). Во-вторых, снизилась доля «дипломатически ориентированных» университетов, главенствующих в первой группе (например, МГИМО сократил присутствие с 34 до 11 %), в том числе за счет их «разбавления» новыми учебными заведениями.

В-третьих, усилилась «регионализация» вузов, то есть определенное число нынешних торговых представителей получило образование в университетах субъектов Российской Федерации, что расширяет возможности для поиска кандидатов с узкопрофильной специализацией, например в области агропромышленного комплекса (Башкирский государственный аграрный университет), или с сильной языковой подготовкой (Хабаровский государственный гуманитарный университет, РУДН).

В-четвертых, выросла доля университетов, специализирующихся в экономике и управленческих науках, включая программы подготовки кадров для государственной службы (РАНХиГС, ВШЭ, РЭУ им. Плеханова).

В-пятых, изменился спектр направлений подготовки (рис. 6). Значительно сократилась роль международного профиля, уступив место таким направлениям, как государственное и муниципальное управление, иностранные языки, инженерно-техническое образование, финансы и управленческий (корпоративный) менеджмент. Увеличилось количество торговых представителей, прошедших специальные программы повышения квалификации в ведущих бизнес-школах («Сколково», ESSEC Business School, РАНХиГС). При неизменности количества глав торгпредств с научными степенями несколько изменился их состав: кандидаты экономических наук сменились на кандидатов технических, физико-математических и политических наук.

В рамках третьего блока был рассмотрен профессиональный трек, что позволило получить следующие результаты. В группе торговых представителей, назначенных до 2018 года, 16 из 25 имеют опыт работы в корпоративном секторе (помимо работы в государственном секторе), а 9 трудились только

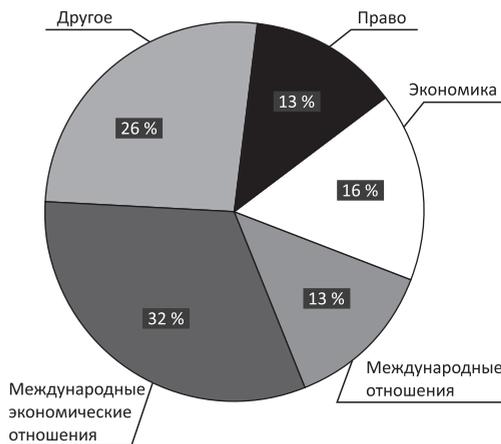


Рис. 4. Специализация в образовании торговых представителей, назначенных до 2018 года / Fig. 4. Specialization in education of trade representatives appointed before 2018

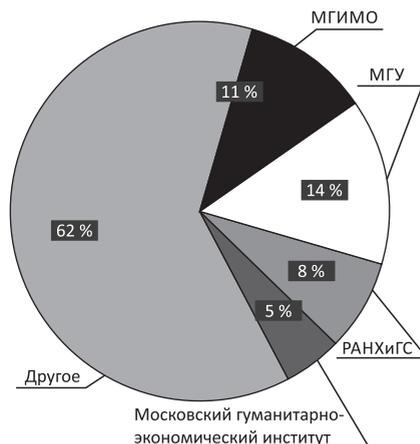


Рис. 5. Университеты, которые окончили торговые представители, назначенные после 2018 года / Fig. 5. Universities graduated from trade representatives appointed after 2018

на государственной службе. Отраслевая разбивка профессионального опыта первых 16 чел. представлена на рисунке 7. Примечательно, что треть из них до нового назначения проработали в банковской сфере (29 %).

Несколько иная картина наблюдается в группе торговых представителей, назначенных после 2018 года, общая численность которых составила 21 чел.: 11 из них имеют определенный опыт работы в бизнесе и 10 – опыт работы исключительно на государственной службе. При анализе «деловой» подгруппы обращает внимание возросшая доля трудившихся в нефтегазовой отрасли при снижении доли с опытом в банковской сфере (17 % от общего числа в обоих случаях). Кроме того, на фоне идентичных первой группе и условно «традиционных» отраслей вроде машиностроения, метал-



Рис. 6. Специализация в образовании торговых представителей, назначенных после 2018 года / Fig. 6. Specialization in education of trade representatives appointed after 2018

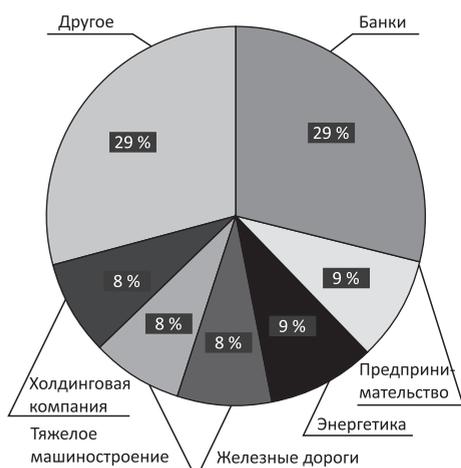


Рис. 7. Профессиональный опыт торговых представителей, назначенных до 2018 года /Fig. 7. Professional experience of trade representatives appointed before 2018



Рис. 8. Профессиональный опыт торговых представителей, назначенных после 2018 года / Fig. 8. Professional experience of trade representatives appointed after 2018

лургии и банков выделяются относительно новые отрасли, такие как бизнес-консалтинг, кадры и телекоммуникации. Различия в профессиональном опыте приведены на рисунках 7 и 8.

Анализ соотношения опыта работы в частном секторе и на государственной службе у подгруппы в 16 чел., назначенных главами торгпредств до 2018 года, показывает, что подавляющее их число, несмотря на имеющийся опыт в бизнесе, гораздо дольше проработали все же в государственных органах разных уровней (11 из 16) (рис. 9). Однако эта пропорция серьезно меняется в ситуации со второй подгруппой, где 8 из 11 торговых представителей значительную часть карьеры сделали именно в бизнесе (рис. 10). Отмеченные два обстоятельства свидетельствуют об определенных изменениях в подходе к отбору кандидатов: новые главы торгпредств с точки зрения профессионального опыта являются более бизнес-ориентированными и набираются в том числе из современных технологических отраслей. На практике бизнес-ориентированный подход проявляется в более гибком взаимодействии с экспортерами. Торгпредства начинают действовать менее стандартно, искать новые пути коммуникации с бизнесом. В качестве примеров можно привести торгпредство в Сингапуре, использующее платформы “Clubhouse” и “Telegram” для общения с компаниями⁴⁴, или торгпредство в Малайзии, публикующее подробные информационно-аналитические справки общего пользования по отдельным отраслевым ситуациям в стране пребывания⁴⁵.

⁴⁴ Роль торговых представительств в продвижении интересов экспортеров [Электронный ресурс] // Ассоциация менеджеров России. 2021. 21 мая. URL: <https://amr.ru/press/news/ved/rol-torgovykh-predstavitelstv-v-prodvizhenii-interesov-eksportеров/> (дата обращения: 23.01.2022).

⁴⁵ См., напр.: О текущем состоянии и перспективах развития аэрокосмической промышленности Малайзии: информ.-аналит. справка [Электронный ресурс] // Торговое представи-

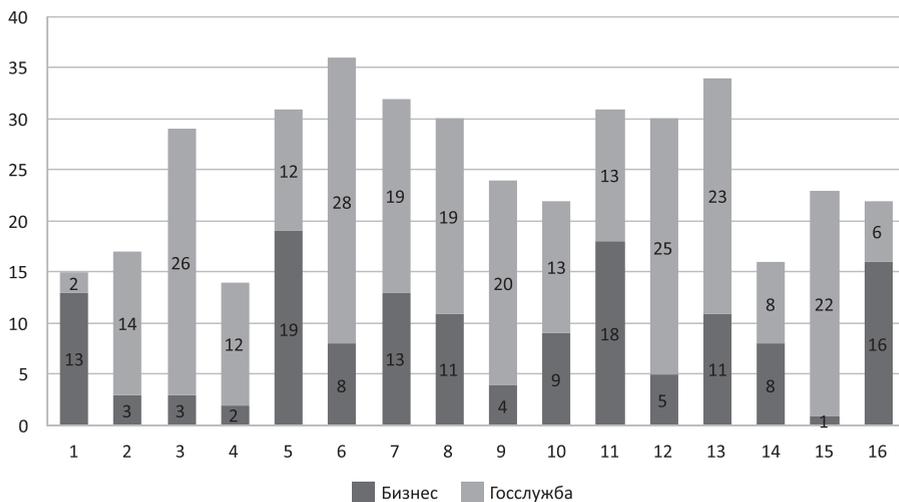


Рис. 9. Пропорция опыта работы в бизнесе и на государственной службе у торговых представителей, назначенных до 2018 года, годы / Fig. 9. Proportion of business and public service experience of trade representatives appointed before 2018, years

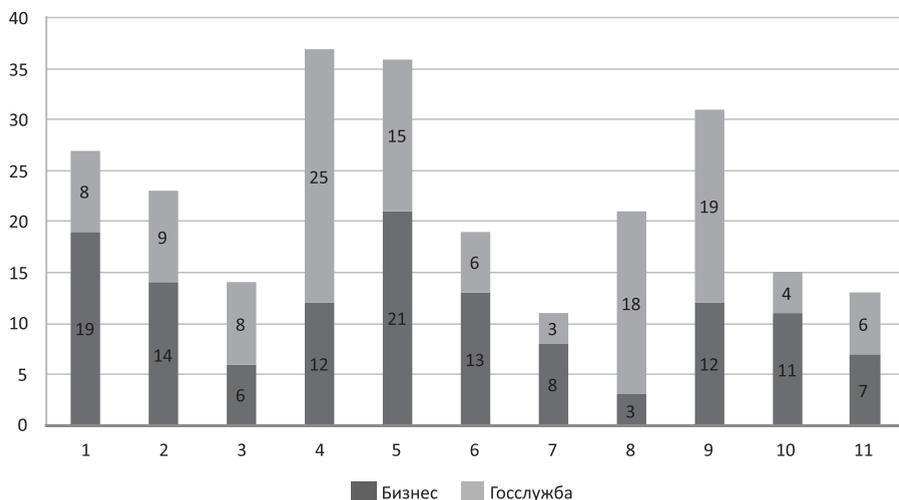


Рис. 10. Пропорция опыта работы в бизнесе и на государственной службе у торговых представителей, назначенных до 2018 года, годы / Fig. 10. Proportion of business and public service experience of trade representatives appointed before 2018, years

Было также проанализировано, какие государственные структуры стали отправной точкой для назначенцев в зарубежные представительства и произошли ли какие-то изменения в их составе. До 2018 года и после торгпредство сохраняет свои позиции основной «кузницы кадров» глав внешнеэкономических структур: руководители назначаются с уровня заместителя или испол-

тельство России в Малайзии. 2021. 13 мая. URL: https://my.minpromtorg.gov.ru/news/?from=20210501&to=20210531&alias=informacionnoanaliticheskaya_spravka_o_tekushhem_sostoyanii_i_perspektivah_razvitiya_aerokosmicheskoy_promyshlennosti_malayzii (дата обращения: 20.01.2022).

**Государственные органы, из которых рекрутированы торговые представители /
Government bodies from which trade representatives are recruited**

Торговые представители, назначенные до 2018 года			Торговые представители, назначенные после 2018 года		
Структура	Кол-во	Позиция	Структура	Кол-во	Позиция
Торговое представительство	7	Заместитель торгового представителя, исполняющий обязанности	Торговое представительство	10	Заместитель торгового представителя, исполняющие обязанности, торговый представитель
Министерство	5	Директор департамента, заместитель директора департамента	Министерство	4	Директор департамента, заместитель директора департамента
Международная организация, фонд	3	Нет данных	Международная организация, фонд	1	Управляющий директор
Государственная компания	1	Директор департамента, директор отдела	Администрация Президента Российской Федерации	1	Директор департамента, директор отдела
Зарубежное представительство субъекта Российской Федерации	1	Глава представительства	Государственный орган субъекта Российской Федерации	3	Председатель комитета, заместитель председателя правительства

няющего обязанности торгового представителя, что символизирует плавный переход на более высокую должность. Далее следуют федеральные государственные органы, такие как Минэкономразвития и Минпромторг России, что представляется логичным: эти ведомства наиболее тесно связаны с регулированием внешнеэкономической деятельности и уполномочены осуществлять контроль за системой торгпредств. Торговые представители из этих министерств назначаются с позиции директора или заместителя директора департамента. И наконец, всего несколько человек являются выходцами из международных организаций и фондов, по одному представителю назначено из государственной корпорации «ВЭБ.РФ» и Администрации Президента Российской Федерации (уровень директора департамента).

Небезынтересна тенденция к увеличению среди глав торгпредств числа представителей органов государственного управления субъектов Российской Федерации, число которых во второй группе выросло до 3 чел.

Основные результаты анализа представлены в таблице 2.

ОБСУЖДЕНИЕ

Несмотря на успехи, представители бизнес-сообщества по-прежнему дают неоднозначные оценки роли торгпредств, ставя эффективность их работы под сомнение. Стоит отметить, что некоторые критические оценки коррелируют с мнениями, высказывавшимися до 2018 года. Так, в ходе упомянутой стратегической сессии 2020 года большинство опрошенных предпринимателей отмечали в качестве потребностей более глубокую аналитику по целевым рынкам, содействие в финансировании и устранении торговых барьеров⁴⁶.

Выступая на том же мероприятии, вице-президент Московской торгово-промышленной палаты С. Варданын, назвав торговых представителей выразителями интересов государства и координаторами деятельности всех институтов продвижения на внешние рынки, отметил, что сама система малопонятна и сложна для предпринимателей⁴⁷. Президент Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ» А. Калинин сообщил, что доля экспорта малого и среднего бизнеса, реализуемого при посредничестве торгпредств, составляет менее 1 %, что является крайне низким показателем, учитывая, что эти структуры, в отличие от предприятий малого и среднего бизнеса, имеют налаженные связи на зарубежных рынках. При этом, подчеркнул он, важно так выстроить работу торгпредств, чтобы они агрессивно организовывали сбыт товаров на тех рынках, на которых они присутствуют, с чем им может помочь Минпромторг России⁴⁸. Председатель Экспертного совета Фонда развития промышленности А. Данилов-Данильян связывает перспективы развития торгпредств с тем, что «Минпромторг имеет дело с конкретными промышленными производителями с одной стороны, с другой стороны - отвечает за торговлю. Министерство разработало самые разнообразные программы развития отраслей, очень активно помогает российским промышленным производителям посредством таких институтов как Фонд развития промышленности, заключение специнвестконтрактов. Соответственно, у них есть вся необходимая база для того, чтобы активно, посредством вот этих торгпредств продвигать продукцию отечественных производителей за рубеж»⁴⁹. Неэффективность текущих мер может быть интерпретирована как использование торгпредств не по назначению и без четкого разделения задач на государственные (стратегические) и бизнес-задачи участников внешнеэкономической деятельности (тактические и точечные). Заместитель Министра иностранных дел Российской Федерации А. Панкин высказывался за то, чтобы в состав торгпредств входили представители разных ведомств, государственных корпораций, регионов, представителей Российского экспортного центра, обозначая готовность ведомства содействовать продвижению за рубежом интересов субъектов Российской Федерации⁵⁰.

⁴⁶ Ментюкова С. Российские торгпредства...

⁴⁷ Как представить Россию на внешних рынках [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Моск. торгово-пром. палаты. 2020. 10 июля. URL: <https://mostpp.ru/news/mezhdunarodnaya-deyatelnost/kak-predstavit-rossiyu-na-vneshnikh-rynках/> (дата обращения: 20.01.2022).

⁴⁸ Торговые представительства на пороге новой реформы...

⁴⁹ Там же.

⁵⁰ Как представить Россию на внешних рынках...

Среди возможных причин подобной оценки можно предположить следующее. Во-первых, доработка новой концепции работы торгпредств продолжалась в 2018 и 2019 годах. Поскольку информация о запуске пилотного проекта по реформированию торгпредств появилась лишь осенью 2019 года, а многие процессы в международной торговле были приостановлены вследствие пандемии в 2020 году, прошло еще недостаточно времени для оценки произошедших изменений. Об этом косвенно свидетельствует тот факт, что только в конце 2020 года Минпромторг России подвел итоги деятельности торгпредств, выявив среди них наиболее эффективных. Следовательно, возможен определенный временной лаг между, с одной стороны, стадиями принятия новых изменений и их непосредственной имплементации и отладкой, а с другой – изменением формата работы внешнеэкономических структур и перечнем оказываемых ими государственных услуг, которые уже видны экспортерам.

Во-вторых, Минпромторг России и торгпредства не обеспечивают подробного освещения своей внешнеэкономической деятельности, особенно в зарубежных источниках, включая перечисление достигнутых результатов в двусторонних торгово-экономических отношениях, что подтверждается данными в медиаполе на основании поисковой выдачи системы «Медиалогия» (табл. 3, рис. 11). Так, данные свидетельствуют о последовательном снижении доли «качественных источников», и прежде всего крупной прессы, в общем освещении сюжетов, связанных с торгпредствами, что косвенно может указывать на падение интереса к их деятельности в обозначенный период.

Таблица 3 / Table 3

Динамика упоминаний торговых представительств в зависимости от типа источника (2018–2020 годы), ед. / Dynamics of trade missions references in media by the type of source (2018–2020), units

Количество упоминаний	Годы		
	2018	2019	2020
Всего	2 183	1 333	2 308
Интернет-издания	1 816	1 122	2 031
Качественная пресса, включая:	367	211	277
информагентства	246	131	201
газеты, журналы, ТВ	98	70	55
радио и блоги	23	10	21

Источник: здесь и ниже (рис. 11) составлено авторами на основании поисковой выдачи системы «Медиалогия».

При этом нельзя говорить о том, что совокупное количество упоминаний в российских СМИ на всех уровнях падает. Вполне возможна такая ситуация, что о торгпредствах и их услугах знают лишь те компании, которые целенаправленно (уже имея опыт работы) или вынужденно (в результате столкновения с проблемами на внешних рынках) взаимодействуют с ними по экспортным проектам. Другие же производители, которые только задумываются

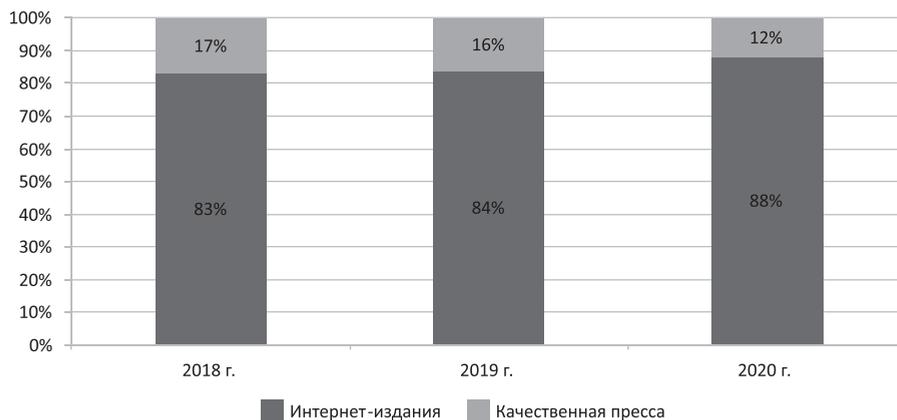


Рис. 11. Динамика упоминаний торговых представительств в зависимости от типа источника (2018–2020 годы), % / Fig. 11. Dynamics of trade missions references in media by the type of source (2018–2020), percent

или начинают проекты, проявляют меньшую заинтересованность, потому что не понимают, как объективно оценить результативность этих структур и качество предоставляемых ими услуг. Учитывая, что методика оценки торгпредств была только недавно разработана и является закрытой, это остается одним из вопросов для потенциального обсуждения с отраслью.

Обращает на себя внимание и отсутствие официально принятой стратегии или концепции внешнеэкономической деятельности Российской Федерации до 2030 года, в которой, в связи с усилением роли Минпромторга России, за торгпредствами была бы официально закреплена роль драйвера несырьевого неэнергетического экспорта. Подобный программный документ, подготовленный с участием делового сообщества и отраслевых экспортеров, мог бы очертить место внешнеэкономических структур в системе экспорта, снизив накал критики.

Наконец, в условиях резко изменившейся международно-экономической конъюнктуры возрастает роль торгпредств по целому ряду вопросов, связанных в первую очередь с поиском новых и альтернативных рынков для экспорта российской продукции взамен закрытых рынков развитых стран. Кроме того, растет значение торгпредств в качестве центров экспертизы по санкционной политике, которые должны обладать исчерпывающей информацией по прикладным рекомендациям работы с компаниями, банками или другими юридическими лицами, находящимися под санкциями. Актуализируется и функция этих структур по налаживанию систематической работы с элитами других стран для проработки вопроса перехода на расчеты в национальных валютах для минимизации санкционных рисков и давления доллара. С учетом постепенно растущего числа стран, открывающих специальные счета для оплаты поставок газа, данная мера со временем может быть признана как успешная, что, вероятно, спровоцирует ее расширение на все новые категории товаров⁵¹.

⁵¹ Песков уверен, что система оплаты за газ в рублях будет распространена на другие товары РФ [Электронный ресурс] // ТАСС. 2022. 3 апр. URL: <https://tass.ru/ekonomika/14266773> (дата обращения 04.04.2022).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на принимаемые меры, роль торгпредств в системе поддержки экспорта, а также результаты их деятельности по-прежнему вызывают неоднозначную реакцию. Подобная реакция обусловлена рядом причин, среди которых неудачные итоги предыдущих попыток модернизации (в 2012 и 2016 годах) и неявные промежуточные результаты текущего преобразования. Приведенный ранее анализ упоминаемости торгпредств в СМИ позволяет говорить о незначительном освещении их деятельности в качественных источниках (пресса, радио, материалы информагентств), что приводит к формированию распространенного мнения, будто данные государственные органы неактивны, а цели их работы по поддержке бизнеса неопределенны.

Проведенный анализ позволил сделать следующие предварительные выводы. Во-первых, торгпредство остается основным инструментом удешевления и упрощения выхода бизнеса на новые рынки. Как институт поддержки, оно зависимо от макросреды: политических факторов и общего состояния двусторонних отношений, присутствия комплекса внешнеторговых соглашений и участия в различных торговых и интеграционных договорах, характера национальной экономики, формирующей спрос на торгпредства, режима доступа на рынок государства, степени комплементарности экономик стран и т. д.

Во-вторых, после перехода системы торгпредств в ведение Минпромторга России можно наблюдать определенные изменения, направленные на повышение качества оказания услуг этими структурами и в целом на их преобразование в более эффективные внешнеэкономические органы. Подобные нововведения проявляются в различных формах – от принятия новых ведомственных приказов, детализирующих отдельные аспекты работы торгпредств, до создания современных форматов общения торговых представителей с экспортерами, изменения кадровой политики в отношении руководителей структур, включение в их состав большего числа лиц, имеющих опыт работы в бизнесе.

Список источников

Астахов Е. М. Дипломатическое сопровождение национального бизнеса. М.: МГИМО Ун-т, 2010. 261 с.

Астахов Е. М., Райнхардт Р. О. Государственная поддержка национального бизнеса на внешних рынках. М.: МГИМО Ун-т, 2015. 268 с.

Бобренко Н. С., Шакиров О. И. Мониторинг сближения России и ОЭСР. Выпуск I. Оценка этапа планирования. М.: Центр перспективных управленческих решений, 2021. 41 с.

Дегтерев Д. А. Экономическая дипломатия: экономика, политика, право. М.: Navona, 2010. 176 с.

Иванова А. С. Экономическая дипломатия как инструмент «мягкой силы» в Италии // Россия и мир: диалоги. 2020: материалы междунар. науч.-практ. конф. / Отв. ред. В. В. Комлев. М.: Изд. дом «Научная библиотека», 2020. С. 279–285.

Коломин В. О., Степаненко А. М., Саламатов В. Ю. Торговые представительства России: актуальные положения текущей реформы // Бизнес. Общество. Власть. 2020. № 2–3. С. 213–220.

Комарова А. В. Использование инструментов управления проектами в деятельности торговых представительств России за рубежом // Российский внешнеэкономический вестник. 2017. № 2. С. 111–118.

Лалин А. А. Экономическая дипломатия как вид дипломатической деятельности // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2019. Т. 9, № 3. С. 65–72. <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2019-9-3-65-72>.

Лихачев А. Е. Экономическая дипломатия России. Новые вызовы и возможности в условиях глобализации. М.: Экономика, 2006. 461 с.

Нарышкин А. А. Экономическая дипломатия Российской Федерации: перспективы развития эффективной системы поддержки экспорта // Вестник Московского Университета. Серия 25: Международные отношения и мировая политика. 2021. Т. 13, № 1. С. 3–31. <https://doi.org/10.48015/2076-7404-2021-13-1-3-31>.

Невоенные рычаги внешней политики России. Региональные и глобальные механизмы / Под. ред. М. В. Братерского. М.: Изд. дом Высш. шк. экономики, 2013. 279 с.

Пахомов А. Этапы и направления реформирования системы торговых представительств Российской Федерации // Экономическое развитие России. 2015. № 11. С. 76–79.

Райнхардт Р. О. Экономическая дипломатия ведущих европейских стран. М.: МГИМО Ун-т, 2016. 258 с.

Симонян Г. В. Модели государственной поддержки экспорта на международном рынке // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2019. Т. 15, № 1. С. 111–123. <https://doi.org/10.24891/ni.15.1.111>.

Тимофеев И. Н. Санкции против России: направления эскалации и политика противодействия: доклад № 37/2018. М.: Рос. совет по междунар. делам, 2018. 32 с.

Турланов Д. А. Торговые представительства за рубежом: российский и иностранный опыт // Московский журнал международного права. 2016. № 2. С. 122–137. <https://doi.org/10.24833/0869-0049-2016-2-122-137>.

Шакиров О. И., Соловьев Д. Б. Реформы дипломатических ведомств на фоне новых внешнеполитических вызовов. М.: Центр перспектив. управлен. решений, 2020. 148 с.

Blanc J., Weiss A. U.S. Sanctions on Russia: Congress should go back to fundamentals. Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace, 2019. 23 p. [Электронный ресурс]. URL: https://carnegieendowment.org/files/Blanc_and_Weiss_Russia_Sanctions_v2.pdf (дата обращения: 15.02.2022).

Chun Y. H., Rainey H. G. Goal ambiguity and organizational performance in U.S. federal agencies // Journal of Public Administration Research and Theory. 2005. Vol. 15, № 4. P. 529–557. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui030>.

Geldress-Weiss V. V., Monreal-Perez J. The effect of export promotion programs on Chilean firms' export activity: A longitudinal study on trade shows and trade missions // Journal of Promotion Management. 2017. Vol. 24, № 5. P. 660–674. <https://doi.org/10.1080/10496491.2018.1405519>.

Kamsaris D. P. Diplomacy and international business: Bonded together. Munich: BookRix, 2021. 161 p.

Kostecki M., Naray O. Commercial diplomacy and international business. The Hague: Netherlands Institute of International Relations Clingendael, 2007. 42 p. [Электронный ресурс]. URL: https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/20070400_cdsp_diplomacy_kostecki_naray.pdf (дата обращения: 04.03.2022).

Mactincus C. V., Carballo J., Gallo A. The impact of export promotion institutions on trade: Is it the intensive or the extensive margin? // *Applied Economics Letters*. 2011. Vol. 18, № 2. P. 127–132. <https://doi.org/10.1080/13504850903508283>.

Modern diplomacy. 5th ed. / Ed. by R. P. Barston. London: Routledge, 2019. 534 p. <https://doi.org/10.4324/9781351270090>.

Moons S. J. V., van Bergeijk P. A. G. Does economic diplomacy work? A meta-analysis of its impact on trade and investment // *The World Economy*. 2017. Vol. 40, № 2. P. 336–368. <https://doi.org/10.1111/twec.12392>.

Ruel H. J. Multinational corporations as diplomatic actors: An exploration of the concept of business diplomacy // *Diplomatica*. 2020. Vol. 2, № 1. P. 1–12. <https://doi.org/10.1163/25891774-00201001>.

Visser R. The effect of diplomatic representation on trade: A panel data analysis // *The World Economy*. 2019. Vol. 42, № 1. P. 197–225. <https://doi.org/10.1111/twec.12676>.

Woolcock S., Bayne N. Economic diplomacy // *The Oxford handbook of modern diplomacy* / Ed. by A. F. Cooper, J. Heine, R. Thakur. Oxford: Oxford University Press, 2013. P. 385–401.

Информация об авторах

А. С. Тетерюк – кандидат политических наук, старший преподаватель кафедры политической теории ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации», 119454, Россия, г. Москва, просп. Вернадского, 76

SPIN-код (РИНЦ): 7068-5000

AuthorID (РИНЦ): 759825

Web of Science ResearcherID: Y-5800-2019

М. Д. Бондарев – аналитик департамента специальных аналитических проектов автономного некоммерческого агентства «Экспертный институт социальных исследований», 123610, Россия, Краснопресненская набережная, 12

SPIN-код (РИНЦ): 6197-1738

AuthorID (РИНЦ): 1041634

Web of Science ResearcherID: Y-5852-2019

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 23.03.2022; одобрена после рецензирования 11.04.2022; принята к публикации 11.04.2022.

References

Astakhov, E. M. (2010), *Diplomaticheskoe soprovozhdenie natsional'nogo biznesa* [Diplomatic accompaniment of national business], MGIMO University, Moscow, Russia.

Astakhov, E. M. and Rainkhardt, R. O. (2015), *Gosudarstvennaya podderzhka natsional'nogo biznesa na vneshnikh rynkakh* [State support of national business in foreign markets], MGIMO University, Moscow, Russia

Bobrenko, N. S. and Shakirov, O. I. (2021), *Monitoring sblizheniya Rossii i OESR. Vypusk I. Otsenka etapa planirovaniya* [Monitoring the convergence of Russia and the OECD. Issue I. Evaluation of the planning stage], The Center for Advanced Governance, Moscow, Russia.

Degterev, D. A. (2010), *Ekonomicheskaya diplomatiya: ekonomika, politika, pravo* [Economic diplomacy: Economics, politics, law], Navona, Moscow, Russia.

Ivanova, A. S. (2020), "Economic diplomacy as an instrument of "soft power" in Italy", in Komlev, V. V. (ed.), *Rossiya i mir: dialogi. 2020: materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Russia and world: Dialogues. 2020: materials of the international scientific and practical conference], Publishing House "Nauchnaya biblioteka", Moscow, Russia, pp. 279-285.

Kolomin, V. O., Stepanenko, A. M. and Salamatov, V. Yu. (2020), "Trade representative offices of Russia: Current provisions of the current reform", *Business. Society. Power*, vol. 15, no. 2-3, pp. 213-220.

Komarova, A. V. (2017), "Project management tools and the activities of Russia's trade representative offices abroad", *Russian Foreign Economic Journal*, no. 2, pp. 111-118.

Lapin, A. A. (2019), "Economic diplomacy as a kind of diplomatic activities", *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*, vol. 9, no. 3, pp. 65-72, <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2019-9-3-65-72>.

Likhachev, A. E. (2006), *Ekonomicheskaya diplomatiya Rossii. Novye vyzovy i vozmozhnosti v usloviyakh globalizatsii* [Economic diplomacy of Russia. New challenges and opportunities in terms of globalization], Economica, Moscow, Russia.

Naryshkin, A. A. (2021), "Economic diplomacy of the Russian Federation: Prospect for the development of an effective export support system", *Moscow University Bulletin of World Politics*, vol 13, no. 1. pp. 3-31, <https://doi.org/10.48015/2076-7404-2021-13-1-3-31>.

Braterskiy, M. V. (ed.) (2013), *Nevoennye ryuchagi vneshnei politiki Rossii. Regional'nye i global'nye mekhanizmy* [Non-military levers of Russian foreign policy: Regional and global mechanisms], HSE Publishing House, Moscow, Russia.

Pakhomov, A. (2015), "Stages and directions of reforming the system of trade representations of the Russian Federation", *Russian Economic Development*, no. 11, pp. 76-79.

Rainkhardt, R. O. (2016), *Ekonomicheskaya diplomatiya vedushchikh evropeiskikh stran* [Economic diplomacy of key European states], MGIMO University, Moscow, Russia.

Simonyan, G. V. (2019), "Governmental models to support export at the international level", *National Interests: Priorities and Security*, vol. 15, no. 1, pp. 111-123, <https://doi.org/10.24891/ni.15.1.111>.

Timofeev, I. N. (2018), *Sanktsii protiv Rossii: napravleniya eskalatsii i politika protivodeistviya: doklad № 37/2018* [Sanctions against Russia: Escalation directions and counteraction policy: Report no. 37/2018], Russian International Affairs Council, Moscow, Russia.

Turlanov, D. A. (2016), “External trade representations: Russian and foreign experience”, *Moscow Journal of International Law*, no. 2, pp. 122–137, <https://doi.org/10.24833/0869-0049-2016-2-122-137>.

Shakirov, O. I. and Solovyev, D. B. (2020), *Reformy diplomaticheskikh vedomstv na fone novykh vneshnepoliticheskikh vyzovov* [Reforms of diplomatic departments on the background of new foreign policy challenges], Center for Advanced Governance, Moscow, Russia.

Blanc, J. and Weiss, A. (2019), *U.S. Sanctions on Russia: Congress Should Go Back to Fundamentals*, Carnegie Endowment for International Peace, Washington, DC, US [Online], available at: https://carnegieendowment.org/files/Blanc_and_Weiss_Russia_Sanctions_v2.pdf (Accessed Feb. 15, 2022).

Chun, Y. H. and Rainey, H. G. (2005), “Goal ambiguity and organizational performance in U.S. federal agencies”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 15, no. 4, pp. 529–557, <https://doi.org/10.1093/jopart/mui030>.

Geldress-Weiss, V. V. and Monreal-Perez, J. (2017), “The effect of export promotion programs on Chilean firms’ export activity: A longitudinal study on trade shows and trade missions”, *Journal of Promotion Management*, vol. 24, no. 5, pp. 660–674, <https://doi.org/10.1080/10496491.2018.1405519>.

Kamsaris, D. P. (2021), *Diplomacy and international business: Bonded together*, BookRix, Munich, Germany.

Kostecki, M. and Naray, O. (2007), *Commercial diplomacy and international business*, Netherlands Institute of International Relations Clingendael, The Hague, Netherlands [Online], available at: https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/20070400_cdsp_diplomacy_kostecki_naray.pdf (Accessed March 4, 2022).

Mactincus, C. V., Carballo, J. and Gallo, A. (2011), “The impact of export promotion institutions on trade: Is it the intensive or the extensive margin?”, *Applied Economics Letters*, vol. 18, no. 2, pp. 127–132, <https://doi.org/10.1080/13504850903508283>.

Barston, R. P. (ed.) (2019), *Modern diplomacy*, 5th ed., Routledge, London, UK, <https://doi.org/10.4324/9781351270090>.

Moons, S. J. V. and van Bergeijk, P. A. G. (2017), “Does economic diplomacy work? A meta-analysis of its impact on trade and investment”, *The World Economy*, vol. 40, no. 2, pp. 336–368, <https://doi.org/10.1111/twec.12392>.

Ruel, H. J. (2020), “Multinational corporations as diplomatic actors: An exploration of the concept of business diplomacy”, *Diplomatica*, vol. 2, no. 1, pp. 1–12, <https://doi.org/10.1163/25891774-00201001>.

Visser, R. (2019), “The effect of diplomatic representation on trade: A panel data analysis”, *The World Economy*, vol. 42, no. 1, pp. 197–225, <https://doi.org/10.1111/twec.12676>.

Woolcock, S. and Bayne, N. (2013), “Economic diplomacy”, in Cooper, F., Heine, J. and Thakur, R. (eds.), *The Oxford handbook of modern diplomacy*, Oxford University Press, Oxford, UK, pp. 385–401.

Information about the authors

A. S. Teteryuk – Candidate of Political Sciences, Senior Lecturer of Political Theory Department, Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, 76 Vernadsky ave., Moscow, 119454, Russia

SPIN-code (RSCI): 7068-5000

AuthorID (RSCI): 759825

Web of Science ResearcherID: Y-5800-2019

M. D. Bondarev – Analyst, Department of Special Analytical Projects, Expert Institute for Social Research, 12 Krasnopresnenskaya emb., Moscow, 123610, Russia

SPIN-code (RSCI): 6197-1738

AuthorID (RSCI): 1041634

Web of Science ResearcherID: Y-5852-2019

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

The article was submitted 23.03.2022; approved after reviewing 11.04.2022; accepted for publication 11.04.2022.