

УДК 332.14  
DOI 10.17513/fr.43571

## РАЗВИТИЕ ЭКСПОРТА КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ НА ОСНОВЕ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

<sup>1</sup>Воронкова О.Н., <sup>2</sup>Арзамазов К.В., <sup>3</sup>Ротаренко А.С.

<sup>1</sup>ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет»,  
Ростов-на-Дону, e-mail: vipoksanka@yandex.ru;

<sup>2</sup>Департамент развития бизнеса и внешнеэкономической деятельности  
Краснодарского края, Краснодар, e-mail: arзамазов.wood@bk.ru;

<sup>3</sup>Центр поддержки экспорта Краснодарского края, Краснодар, e-mail: rotarenko@mail.ru

Системная государственная поддержка экспортно ориентированных предприятий требует задействования всей цепочки органов государственной власти – от федерального до муниципального уровней. В частности, национальным проектом «Международная кооперация и экспорт» предусмотрено внедрение Регионального экспортного стандарта 2.0 в рамках трех направлений: структурно-функциональный, образовательный (повышение квалификации) и блок продвижения. Именно задача вовлечения администраций муниципальных образований в процессы развития внешнеэкономической деятельности (ВЭД) стала основой реализации эксперимента в Краснодарском крае и сформировала проблемное поле для исследования в данной статье. Результаты реализации Программы повышения квалификации муниципальных служащих в сфере ВЭД представлены в методическом и прикладном аспектах. Так, методический аспект включает в себя формирование проблемно-мотивационной матрицы в координатах «бизнес – муниципальные образования – регион» и разработку экспортной стратегии предприятий муниципального образования с использованием Дорожной карты на базе полученных компетенций по Программе повышения квалификации. Прикладной аспект представлен отбором предприятий в каждом из 44 муниципальных образований Краснодарского края для сопровождения в реализации их экспортных стратегий как муниципальными, так и региональными органами власти, а также Центром поддержки экспорта региона и Обособленным подразделением Российского экспортного центра в Краснодарском крае. Таким образом, формируются предпосылки к реализации целей масштабирования бизнеса на всех уровнях – предпринимательском, муниципальном, региональном и федеральном.

**Ключевые слова:** государственная поддержка экспорта, оценка экспортного потенциала территории, повышение квалификации муниципальных служащих, экспортно ориентированные компании

## DEVELOPMENT OF KRASNODAR KRAI'S EXPORTS THROUGH ADVANCED TRAINING OF MUNICIPAL SERVANTS

<sup>1</sup>Voronkova O.N., <sup>2</sup>Arзамазov K.V., <sup>3</sup>Rotarenko A.S.

<sup>1</sup>Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, e-mail: vipoksanka@yandex.ru;

<sup>2</sup>Department of Business Development and Foreign Economic Activity of the Krasnodar Region,  
e-mail: arзамазov.wood@bk.ru;

<sup>3</sup>Export Support Center of the the Krasnodar Region, Krasnodar, e-mail: rotarenko@mail.ru

The systemic state support of export-oriented enterprises requires the involvement of the whole chain of public authorities – from federal to municipal levels. In particular, the national project “International Cooperation and Export” envisages the introduction of the Regional Export Standard 2.0 within the framework of three directions: structural and functional, educational (advanced training) and promotion block. Exactly the task of involving municipal administrations in the processes of developing foreign economic activity (FEA) that became the basis for the implementation of the experiment in Krasnodar Region and formed the problem for the research in this article. The results of the implementation of the Program of advanced training of municipal employees in the sphere of foreign economic activity are presented in the methodological and applied aspects. Thus, the methodological aspect includes the formation of a problem-motivational matrix in the coordinates “business – municipalities – region” and the development of the export strategy of municipal enterprises using the Road Map on the basis of the competencies obtained under the Advanced Training Program. The applied aspect is represented by the selection of enterprises in each of the 44 municipalities of the Krasnodar Region to be supported in implementing their export strategies by both municipal and regional authorities, as well as by the region’s Export Support Center and the Krasnodar Region office of the Russian Export Center. Therefore, prerequisites are being formed for the realization of business scaling objectives at all levels – entrepreneurial, municipal, regional and federal.

**Keywords:** state export support, assessment of the territory’s export potential, advanced training of municipal personnel, export-oriented companies

Требования по поддержанию и повышению конкурентоспособности российского бизнеса на мировых рынках, особенно средних и малых компаний, по выживанию

в условиях турбулентности международного развития и санкционного давления на российскую экономику – обуславливают создание системной и целенаправленной

государственной поддержки экспортно ориентированных российских компаний. Указанное реализуется путем совершенствования институциональной среды активизации экспортно ориентированного малого и среднего бизнеса, в том числе на территории субъектов РФ.

Так, созданная на федеральном уровне Группа АО «Российский экспортный центр» (в совокупности подразделений Росэксимбанк, ЭКСАР, АНО ДПО «Школа экспорта», обособленных подразделений РЭЦ в федеральных округах, зарубежных представительств РЭЦ) реализует в координатах «РЭЦ – предприятие» около 200 инструментов финансовой и нефинансовой поддержки, постоянно адаптируя их под требования изменяющейся внешней среды. Для реализации всей цепочки целенаправленной поддержки и рационального использования средств федерального бюджета на региональном уровне функционируют Центры поддержки экспортно ориентированных предприятий малого и среднего бизнеса (ЦПЭ) в 82 субъектах Российской Федерации [1; 2].

На федеральном уровне реализуется Национальный проект «Международная кооперация и экспорт», цель которого заключается в увеличении объема несырьевого неэнергетического экспорта и экспорта услуг, совершенствовании структуры интеграции национальной экономики в систему международного разделения труда и в повышении ее конкурентоспособности [3]. А на региональном уровне реализуется Региональный экспортный стандарт 2.0 – как документ, содержащий унифицированные подходы к созданию благоприятных условий для развития экспорта с учетом региональной специфики [4].

В то же время, несмотря на наличие достаточного числа исследований, посвященных программам государственной поддержки экспорта на региональном уровне [5-7], остается незадействованным муниципальный уровень управления, возникают проблемы в доведении интересов предприятий на уровне муниципального образования до сложившейся системы регионального и федерального уровня, а также наблюдаются «сбои» в доведении существующих мер поддержки до уровня самих компаний. В результате либо предприятия сами изыскивают возможности для сотрудничества в рамках развития их экспортной стратегии, что ослабляет конечный эффект в случае, если у компании возникают проблемы в реализации определенных этапов экспортного проекта, либо вообще не знают о возможностях получения господдержки.

Как результат, представляется актуальным и необходимым выстроить систему взаимодействия бизнеса и государства, начиная с уровня муниципальных образований. Авторы ставят перед собой цель – обосновать и апробировать методику формирования проблемно-мотивационной матрицы в координатах «бизнес – муниципальные образования – регион» и разработку экспортной стратегии предприятий муниципального образования в рамках повышения квалификации муниципальных служащих. В качестве сферы разработки и внедрения такой системы выбрана экспортная деятельность, а пилотным регионом, запустившим программу повышения компетенций служащих муниципальных образований и ее апробацию, выступил Краснодарский край, в границах которого насчитывается 44 муниципальных образования со сложившейся системой отраслевой специализации и масштабов бизнеса.

#### Материалы и методы исследования

Изучая правовую базу участия муниципальных образований в реализации внешнеторговой деятельности, необходимо обратиться к нормам Конституции РФ, согласно которым органы местного самоуправления «...осуществляют взаимодействие для наиболее эффективного решения задач в интересах населения, проживающего на соответствующей территории» [8, п. 3 ст. 132]. Таким образом, главный закон страны напрямую не затрагивает функции муниципальных органов в развитии внешнеторговой деятельности.

Анализируя нормы Федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 14.07.2022) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023), можно констатировать, что в новом законе данный вопрос не рассматривается. Однако он присутствовал в предыдущей редакции – в Федеральном законе от 28.08.1995 № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», где в ст. 34 было указано: «Органы местного самоуправления в интересах населения в установленном законом порядке вправе осуществлять внешнеэкономическую деятельность» [9].

На современном этапе такая норма сохраняется только в Федеральном законе от 08.12.2003 № 164-ФЗ (ред. от 19.12.2022) «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2023) в ст. 8.1 Полномочия органов местного самоуправ-

ления в области внешнеторговой деятельности: «Внешнеторговая деятельность органов местного самоуправления осуществляется в соответствии с законодательством РФ» [10, ст. 8.1]. Данная норма не конкретизирует возможности органов муниципальной власти в сфере поддержки экспортно ориентированного бизнеса на своей территории. В то же время согласно Конституции РФ «органы местного самоуправления могут наделяться федеральным законом, законом субъекта Российской Федерации отдельными государственными полномочиями при условии передачи им необходимых для осуществления таких полномочий материальных и финансовых средств» [8, п. 2, ст. 132].

Поставив амбициозную цель удвоения числа участников экспортной деятельности к 2030 году – до 3000 компаний, Правительство Краснодарского края в 2022 году начало формировать систему вовлечения муниципалитетов в свои мероприятия по развитию экспорта (справочно: по данным ФТС, в 2022 г. в Краснодарском крае насчитывалось более 3600 участников внешнеэкономической деятельности, из них более 1900 – экспортеров). А в 2023 году запущена Программа повышения квалификации «Организация и управление внешнеэкономической деятельностью в муниципальном образовании Краснодарского края» и Краевая акселерационная программа «Экспортный бустер».

### Результаты исследования и их обсуждение

После детального изучения проблемных аспектов ведения внешнеэкономической деятельности в 2022 году, в числе которых: изменение географии поставок; сложности в логистике и организации международных платежей по контрактам; изменение цепочек поставок и поиск новых поставщиков материалов, комплектующих, сырья для импортозамещающих производств, – потребовалась более оперативная поддержка бизнеса на уровне муниципальных образований, четкое видение стратегии развития экспорта и тактики решения проблем в экспортных сделках для региональных институтов поддержки экспорта.

Новизна научных результатов, полученных в настоящем исследовании, состоит в том, что:

1) систематизированы пространственные уровни процесса активизации экспортной деятельности, охватывающие: федеральный уровень в лице Группы Российского экспортного центра, уровень субъектов РФ; уровень муниципальных образований

(ранее не рассматриваемый в системе господдержки), а также уровень конкретных предприятий из Реестра малых и средних предприятий (МСП), что позволило сделать вывод об участии муниципальных образований как субъектов системы господдержки посредством повышения квалификации муниципальных служащих.

Так, созданная с участием Департамента инвестиций и развития малого и среднего предпринимательства, Центра поддержки экспорта и Центра делового образования Торгово-промышленной палаты Краснодарского края Программа повышения квалификации учитывает особенности развития экономики региона и муниципальных образований в нынешних реалиях, отраслевую направленность и существующие тренды, барьеры на международном пространстве. Базовыми условиями участия в Программе было представительство не менее двух человек – служащих органов власти муниципального образования (МО) совместно с представителями бизнеса 1-2 компаний. Всего в обучении приняли участие 37 муниципальных образований Краснодарского края (101 участник);

2) предложена теоретико-методологическая база для разработки стратегии включения МСП муниципальных образований в реализацию Регионального экспортного стандарта 2.0, что позволило обособовать закономерность повышения роли квалификации муниципальных служащих в повышении внешнеэкономической активности регионов в процессе интеграции Российской Федерации в мировую экономику.

По итогам обучения муниципальные служащие сформировали Дорожные карты активизации экспорта предприятий муниципального образования, включая систему мер государственной поддержки, привлекаемых как на уровне ЦПЭ, подразделений региональных органов власти (РОИВ) Краснодарского края, так и РЭЦ и федеральных органов власти (ФОИВ).

Образ результата обучения представлен в таблице 1;

3) на примере Краснодарского края предложен алгоритм разработки стратегии развития экспорта с учетом экспортного потенциала предприятий муниципальных образований региона. Результатом теоретических и практических занятий стала разработка экспортного проекта совместно с компаниями муниципалитета в контексте жизненного цикла:

– оценка экспортного потенциала компании (экспортный аудит) на базе разработанной авторами анкеты,

Таблица 1

Фрагмент Дорожной карты развития туристского предприятия на территории МО Краснодарского края

Направления проекта	Сроки выполнения	Ответственные лица (КМ РЭЦ, ЦПЭ, специалисты отделов МО)	Ответственные лица со стороны компании	Примечание (ресурсы, ограничения)	Описание результата	Статус выполнения
1. Анализ потребностей целевой аудитории и возможностей их удовлетворения в туристской дестинации						
Проведение маркетингового анализа международного туристического рынка, выделение приоритетных рыночных сегментов для экспорта туристических услуг Краснодарского края	До 25 апреля	Зам. главы МО по экономике	Коммерческий директор	Росстат, В1-плата форма, отчётность Министерства по курортам, туризму КК	Маркетинговый отчет по видам туристских продуктов (гастрономический (винный) туризм, горнолыжный отдых, санаторно-курортное обслуживание, агротуризм, пляжный отдых, деловой туризм)	Выполнено
Анализ целевой аудитории и выявление ее потребностей	До 1 мая	Зам. главы МО по экономике	Коммерческий директор (начальник отдела маркетинга и т.п.)	Аналитические отчеты ЮНВТО	Проведена сегментация иностранных туристов по возрасту, полу, целям поездки, платежеспособности	Выполнено частично
Аудит туристских продуктов компании/территории	До 1 мая	Зам. главы МО по экономике	Коммерческий директор (начальник отдела маркетинга и т.п.)	Ассортимент раз-работанных туров, ранжирование по популярности, ABC анализ	Проранжированы перспективные турпродукты в разрезе целевых стран и целевых сегментов	Выполнено
Осуществить выбор рынков для экспорта турпродуктов с учетом потребительских предпочтений	До 10 мая	ЦПЭ, зам. главы МО по экономике	Коммерческий директор (начальник отдела маркетинга и т.п.)	Сайты ЮНВТО, Росстат, В1-плата форма	Проведена аналитическая работа, выбраны рынки привлечения туристов: Казахстан, Китай и Индия (групповые туры), страны Ближнего Востока – индивидуальные и семейные туры	Выполнено
2. Поиск партнеров в целевых странах						
Определить тип целевых партнеров и проранжировать их	до 25 апреля	Зам главы МО по экономике	Коммерческий директор	-	Проранжированы целевые клиенты B2B сектора: туроператоры, турагенты	Выполнено
Формирование реестров туроператоров в целевых странах	До 25 мая	Зам. главы МО по экономике	Коммерческий директор (начальник отдела маркетинга и т.п.)	ТПП КК, каталоги выставок	Составлены реестры действующих туроператоров в целевых странах	В работе
Выбор выставок для участия и их бюджетирование	До 20 апреля	Зам главы МО по экономике, начальник отдела ВЭС и ВЯМ	Коммерческий директор, начальник отдела маркетинга	Ресурсы РЭЦ и ЦПЭ, exrostub.ru	Выбраны выставки: ITB China 2023 – 6-я м/н выставка туристического рынка Китая, 12-14 сент. 2023 г.	В работе

Источник: разработано авторами с использованием [11].

Таблица 2

Направления работы МО по развитию экспортно ориентированного бизнеса (пример)

№	Направления взаимодействия администрации МО с экспортно ориентированными предприятиями	Образ результата	Ответственное лицо
1	Организация мастер-классов и круглых столов по выходу на внешний рынок для предприятий МО совместно с ЦПЭ КК	Не менее 1 раза в 6 месяцев с участием не менее 10 экспортно ориентированных компаний района	Зам. главы Администрации по экономике – ФИО
2	Информирование предприятий о мероприятиях по поддержке экспорта	Еженедельное обновление информации на сайте МО из телеграм-канала ВЭД помощь, рассылка по электронной почте и в мессенджеры	Специалист управления по экономике – ФИО
3	Полезные ссылки для оценки социально-экономического и экспортного потенциала МО Краснодарского края	Размещение и обновление информации на сайте МО не реже 1 раза в месяц	Специалист управления по экономике – ФИО
4	Проведение анкетирования экспортной готовности МСП МО, внесение компаний в CRM-систему экспортно ориентированных предприятий	Создание региональной CRM-системы экспортно ориентированных предприятий	Зам. главы Администрации по экономике – ФИО РОИВ – подразделение – ФИО

Источник: разработано авторами для внедрения KPI на уровне МО с использованием [11; 12].

– выбор целевых рынков и потенциальных партнеров на них с составлением long list – с привлечением готовых отчетов РЭЦ и инструментов государственной поддержки на уровне ЦПЭ и РЭЦ,

– анализ барьеров входа и условий государственного регулирования на целевых рынках (РЭЦ и ФОИВ),

– расчет экономики сделки с учетом всех затрат (МО, ЦПЭ),

– проработка существенных условий сделки в рамках внешнеторгового контракта (МО, ЦПЭ, РОИВ, РЭЦ).

Практическая значимость заключается в том, что для каждого этапа экспортного проекта были выбраны инструменты государственной поддержки, что позволило зафиксировать специалистами органов власти муниципалитетов спектра услуг ЦПЭ и РЭЦ, а также условий их оказания предприятиям территории. Также на основе анкетирования предприятий МО были выбраны экспортно ориентированные компании, которые за счет взаимодействия с Центром поддержки экспорта Краснодарского края и РОИВ с учетом отраслевой принадлежности уже вошли во второй этап реализации Программы развития ВЭД Краснодарского края – Краевую акселерационную программу «Экспортный бустер».

Ориентация на выстраивание связи в координатах «микроуровень (предприятие) – местный уровень (администрация муниципального образования (МО)) – региональный уровень (РОИВ и ЦПЭ) – федераль-

ный уровень (ФОИВ и РЭЦ)» потребовала в ходе реализации Программы повышения квалификации разработки системы KPI для уровня органов власти МО.

Входом в разработку показателей эффективности МО в контексте системы взаимодействия бизнеса и государства выступает идентификация МСП территории, определяющих ее отраслевую специализацию и обеспечивающих высокий экономический и социальный эффект.

В связи с тем что понятие экспортно ориентированных предприятий не является устоявшимся (отсутствует как в нормативно-правовых актах, так и в программных и проектных документах), для их идентификации требуется проведение анкетирования компаний МО. Авторы к экспортно ориентированным компаниям относят зарегистрированные на территории МО субъекты хозяйственной деятельности различных организационно-правовых форм, осуществляющие производство продукции/услуг и поставки на экспорт либо планирующие/способные осуществлять таковые в краткосрочной перспективе. Соответственно, для их выделения авторами была разработана анкета экспортного аудита, апробированная представителями администрации на примере ряда компаний муниципалитетов, обучающихся на программе. По итогам оценки наилучшие результаты показали предприятия Анапы, Новороссийска, Новопокровского, Мостовского, Тихорецкого и Северского районов.

Далее с использованием методики мозгового штурма были обозначены направления работы администрации МО по развитию экспортно ориентированного бизнеса (конкретизированы с учетом отсутствия таковых в нормативно-правовых актах), которые и будут положены в систему КРІ органов власти МО.

Образ результата мозгового штурма представлен в таблице 2.

Полученная система оценочных показателей требует апробации в работе органов власти МО Краснодарского края и закрепления в нормативно-правовой базе РОИВ. Одновременно, осозная наличие утвержденной Президентом РФ системы показателей оценки развития муниципальных районов [6; 11], считаем, что необходима инициация на региональном уровне и уровне АО «РЭЦ» введения показателей оценки развития внешнеэкономической сферы МО.

### Выводы

Подводя итог проведенному исследованию реализации системного подхода к развитию экспорта на муниципальных территориях, можно констатировать следующее.

1. В правовой базе РФ вопрос передачи полномочий во внешнеэкономической сфере на уровень муниципалитетов открыт, что усложняет работу РОИВ в части понимания проблем и запросов предприятий малого и среднего бизнеса на местах, целенаправленного и эффективного направления финансовой и нефинансовой поддержки.

2. Включение органов власти МО в процессы развития экспорта возможно посредством формирования базы знаний в области ВЭД за счет реализации Программы повышения квалификации.

3. Реализованная в Краснодарском крае в 2023 году образовательная программа «Организация и управление внешнеэкономической деятельностью в муниципальном образовании Краснодарского края», обучение в которой принял 101 человек – как представителей администраций МО, так и их бизнеса, – позволила совместно разработать систему показателей оценки экспортной активности МСП для уровня муниципальных территорий, а также сформировать точки взаимодействия в координатах «экспортно ориентированное МСП – органы власти МО – РОИВ и ЦПЭ Краснодарского края – ФОИВ и РЭЦ».

4. На основе анкетирования предприятий МО были выбраны экспортно ориентированные компании, которые за счет взаимодействия с Центром поддержки экспорта Краснодарского края и РОИВ с учетом отраслевой принадлежности уже вошли во второй этап реализации Программы развития ВЭД Краснодарского края – «Экспортный бустер».

### Список литературы

1. Реализация регионального внешнеэкономического потенциала как фактор позиционирования региона в системе мирохозяйственных связей: монография / Под ред. Е.Л. Андреевой. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2018. 220 с.
2. Красных С.С. Развитие экспорта регионов России в условиях санкционных ограничений // Вестник Университета. 2022. № 9. С. 96-102.
3. Национальный проект «Международная кооперация и экспорт». Утв. 24 декабря 2018 г. 45с. [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/info/35564/> (дата обращения: 15.01.2024).
4. Стандарт по обеспечению благоприятных условий для развития экспортной деятельности субъектов Российской Федерации (Региональный экспортный стандарт. Версия 2.0) Утв. Проектным комитетом по Национальному проекту «Международная кооперация и экспорт» (протокол от 30 июля 2020 года) (в ред. 02.09.2022 г.) М., 2020. 44 с.
5. Судаков С.С. Эффективность российских институтов поддержки несырьевого неэнергетического экспорта // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 1. С. 49-77.
6. Кнобель А., Лощенкова А. Оценка эффективности региональной системы поддержки экспорта // Экономическое развитие России. 2018. Т. 25, № 11. С. 80–85.
7. Xashimov B.A., Adashaliev B.V. Foreign experience of development of the regional export potential // ISJ Theoretical & Applied Science. 2018. Vol. 11(67). P. 216-222.
8. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). М.: Кодекс, 2020 80 с.
9. Федеральный закон от 28.08.1995 № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/8267> (дата обращения: 05.02.2024).
10. Федеральный закон от 08.12.2003 №164-ФЗ, ст. 8.1 (ред. от 29.12.2022) «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2023). [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/20277> (дата обращения: 05.02.2024).
11. Воронкова О.Н., Баронова Т.Н. Методика оценки экспортной готовности малых и средних предприятий Российской Федерации и ее апробация // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 2. № 5. С. 77-88.
12. Широков А.Н., Юркова С.Н. Методические рекомендации по оценке результативности и эффективности деятельности органов местного самоуправления. М.: ФГНУ «Российский научный центр государственного и муниципального управления», 2015. 162 с.