



Основные принципы функционирования организаций по поддержке экспорта

А.А. Жаринов

Для многих стран поддержка экспорта является одним из приоритетов при решении задачи экономического развития. Правительства стран ожидают, что устойчивая поддержка экспорта позволит привлечь в экономику дополнительные объёмы иностранной валюты, необходимой для покрытия расходов по импорту, сбалансировать торговый баланс, снизить долговую нагрузку на экономику и создать новые рабочие места для населения. Эта же задача стоит перед странами, пытающимися расширить узкую экспортную базу и обеспечить устойчивое развитие, т.к. выручка, получаемая от реализации на внешних рынках ограниченного количества товаров, не достаточна для развития экономики. При этом хорошая структурированность государственной экспортной политики и ее встроенность в общеэкономическую политику составляет весомый фактор повышения эффективности экономики¹.

У экспортеров, которые еще не заняли значительное место на зарубежном рынке, обычно не хватает ресурсов для продвижения своего товара: стоимость подобных мероприятий для нового рынка и нового товара может быть очень высока. Исходя из этого, правительствам отводят роль посредника, который заполняет эту нишу и обеспечивает необходимыми ресурсами (в том числе финансовыми) экспортеров. Правительство может оказать помощь компаниям частного сектора посредством разного рода услуг, начиная с предоставления информации о текущих возможностях на мировых рынках и заканчивая совместной разработкой и внедрением программ продаж продукции за рубежом. Подобные услуги являются разновидностью государственных услуг и обычно осуществляются организациями по поддерж-

ке экспорта (ОПЭ), которые при правильной организации своей работы, могут сыграть важную стимулирующую роль в развитии и расширении экспорта страны.

С юридической точки зрения организационно-правовая форма (ОПФ) ОПЭ может иметь следующие виды. Около трети² всех ОПЭ в мире функционируют в качестве структурного подразделения в министерствах (например, Государственное агентство по международному бизнесу и сотрудничеству в Голландии, Администрация международной торговли в США). В этом случае может страдать автономность в деятельности такой организации. Около 10% не связаны каким-либо образом с министерствами, а функционируют самостоятельно. В некоторых случаях (10%) ОПЭ функционируют в качестве частной организации или структурного подразделения ассоциации экспортеров или ТПП. Однако такая форма встречается достаточно редко, что объясняется отсутствием достаточных финансовых ресурсов в частном секторе для поддержки подобной организации. Самую большую группу составляют т.н. автономные организации, являющиеся государственными предприятиями, финансирование которых осуществляется за счёт правительства (например, ДЖЕТРО в Японии, Корпорация по развитию экспорта в Канаде). В большинстве случаев они финансируются через государственные ассигнования, или за счет целевых налогов и сборов. Такие ОПЭ функционируют как самостоятельные организации, подотчетные определенному министерству или напрямую правительству. Примечательно, что ОПЭ, существующие в форме частных или квази-частных организаций, считаются более эффективными, чем полностью государственные³.



Выбор ОПФ зависит от роли и функций, которые возлагаются на ОПЭ. Некоторые из них сконцентрированы на задаче продвижения экспорта. Исходя из этого, ОПЭ будет в основном заниматься исследованием рынков, товаров, организацией встреч и выставок. Вопросы, касающиеся торговой политики и доступа на рынки, в таких случаях оставлены соответствующим министерствам и ведомствам. В других случаях предполагается, что ОПЭ будет осуществлять работу по всем вопросам, касающимся внешней торговли и экспорта. Примером является Сингапурский совет по развитию торговли (STDB), который отвечает за поддержку экспорта, торговую политику и доступ на рынки.

Помимо поддержки экспорта ОПЭ могут выполнять ряд других задач. Например, содействие внутренним и иностранным инвестициям (в таких странах, как Белиз, Ботсвана, Коста-Рика, Гаити, Гондурас, Маврикий, Панама и Испания), кредитная поддержка экспортеров (Бразилия, Колумбия, Мексика), облегчение условий доступа на рынки (Сингапур), осуществление финансовой поддержки (Дания, Польша). Таким образом, в зависимости от спектра задач ОПЭ выбирается форма ее функционирования.

Важно отметить, что с организационно-структурной точки зрения ОПЭ должна характеризоваться гибкостью, которая бы позволила осуществлять разные стратегии поддержки экспорта («расширение экспорта», «проникновение на рынок», «новые товары для старых рынков», «новые товары для новых рынков») в зависимости от текущих приоритетов экономического развития стран.

По мнению специалистов, идеальной организационной структуры ОПЭ не существует. Структура должна учитывать особенности функционирования государственного регулирования в стране пребывания, наличие опыта в работе подобных организаций, а также ситуацию на рынках сбыта. В целом, при разработке структуры ОПЭ можно прибегнуть к опыту зарубежных стран – т.н. «лучшим практикам». Подобную информацию можно получить в ряде международных организаций (преимущественно системы ООН – ИТС⁴, ESCAP) или напрямую в уже действующих за рубежом организациях.

В общем случае можно определить ряд рекомендаций по структуре. В частности, для ОПЭ важно иметь подразделения, отвечающие за поддержку в разработку новых товаров и проникновение на рынок. Они должны отвечать за определение экспортного потенциала товаров и проблем, связанных с реализацией этих товаров за рубежом, а также оказывать консультационную поддержку экспортерам (например, о спросе на товар и регулировании импорта этого товара в целевой стране)

Другим важным подразделением является служба торговой информации (Trade information service). Во многих случаях эта служба является ядром ОПЭ, т.к. создание подобных организаций происходит в ответ на потребность местных производителей и экспортеров в информации о потенциале зарубежных рынков.

Другим рекомендуемым к созданию подразделением является подразделение по исследованиям и планированию, в функции которого входит постоянный анализ условий торговли с зарубежными странами, подготовка рекомендаций руководству ОПЭ или другим правительственным структурам и помощь в подготовке программы работ.

В структуре ОПЭ целесообразно предусмотреть подразделение, в функции которого входит специализированная поддержка (консультирование и подготовка) частного сектора по вопросам, связанным с подготовкой договоров и другой торговой документации, транспортировкой, маркетингом, ценообразованием, контролем качества, позиционированием товара на зарубежном рынке, упаковкой, экспортным финансированием, рекламой, судебной защитой и др.

Кроме того, можно создать подразделение, ответственное за организацию деловых встреч за рубежом, подготовку участия в выставках и ярмарках, разработку рекламных материалов. В случае, если в функции ОПЭ входит вопрос стимулирования инвестиций, то логично предусмотреть формирование соответствующей структурной единицы, отвечающей за этот вопрос. Безусловной является необходимость создания административного департамента, отвечающего за бухгалтерию, бюджетирование, кадровые вопросы. Опциональным является создание подразделения по обучению персонала экспортеров.



Поддержка экспортеров менее эффективна в случаях, когда доступ экспортеров к услугам ОПЭ затруднен. В связи с этим можно предусмотреть создание региональных представительств ОПЭ.

Выбор конкретной организационной структуры ОПЭ должен зависеть от потребностей страны в форме и методах поддержки экспорта. При этом необходимо принимать во внимание характеристики производства и секторов, ориентированных на экспорт, отдельных экспортируемых товаров и товаров, имеющих потенциал к экспорту, возможности расширения экспорта и его диверсификации. Кроме того, необходимо учитывать географическое распределение экспортеров в стране, их требования в отношении информационной и общей поддержки, возможность найма требуемых специалистов, наличие прочих институтов, уже оказывающих отдельные услуги в сфере поддержки экспорта, а также имеющиеся в распоряжении финансовые ресурсы и возможность их привлечения.

Важным вопросом при налаживании эффективной работы ОПЭ является организация работы зарубежных представительств, являющихся удаленными офисами ОПЭ и оказывающих существенную помощь в сборе информации о рынках пребывания, организации деловых встреч, участии в выставках и ярмарках, мониторинге принимаемых мер регулирования, которые могут оказать влияние на экспорт товара в эту страну.

Интересно отметить, что зарубежные представительства занимают достаточно весомую часть в организационной структуре ОПЭ. Так в Агентстве ФРГ по торговле и инвестициям⁵ на 160 сотрудников приходится 60 человек, работающих за рубежом, в Датском Экспортном Совете⁶ на 60 сотрудников приходится 250 зарубежных представителей, в Торговом Совете Швеции⁷ соотношение составляет 140 к 270, в Японской ДЖЕТРО⁸ – 840 к 760.

Существует несколько форм организации работы зарубежных представительств. Лучшим вариантом является организация собственной сети представительств. В случае, когда ОПЭ является структурным подразделением министерства, зарубежные представительства создаются в рамках торгпредств министерства или посольств (отдельная штат-

ная единица или совмещение работы одним из сотрудников). Когда нет возможности организовать работу через торгпредства или посольства, стоит рассмотреть возможность найма на договорной основе независимого консультанта для осуществления некоторых функций представителя. В некоторых случаях возможно использование представителей отечественных отраслевых организаций или объединений типа ТПП или похожих организаций. Для новых рынков вместо создания целого представительства ОПЭ может в качестве пробного шага начать работать с местным предпринимателем, чья личность является видной и заметной, в качестве почетного торгового представителя. Другой опцией является направление собственных специалистов ОПЭ за рубеж в качестве представителей по специальному поручению., которые осуществляют периодические визиты в целевую страну, оценивают текущие рыночные условия, налаживают контакты с основными компаниями и государственными органами.

Для успешной работы зарубежного представительства необходимо соблюдение нескольких принципов. Во-первых, ОПЭ должна оказывать постоянную поддержку своим представителям (вне зависимости от того, собственные это специалисты или сторонние). В этой связи в структуре ОПЭ логично предусмотреть подразделение, осуществляющее координацию деятельности представителей и их взаимодействие с другими подразделениями ОПЭ. Во-вторых, уровень подготовки представителей должен позволять им выполнять возлагаемые на них обязанности. В-третьих, представители должны регулярно возвращаться в собственную страну (например, каждый 1 или 2 года) на инструктаж в отношении последних изменений на рынке, а также для поддержания контактов с представителями частного сектора. Важно, чтобы продолжительность работы в качестве представителя имела ограниченный по времени характер и обеспечивала ротацию кадров и дальнейший карьерный рост.

Отдельным структурным подразделением, которое заслуживает отдельного внимания, является высший орган управления ОПЭ – Директорат, который в своей работе выполняет две основные функции: определяет приоритеты работы ОПЭ и является связующим звеном между ОПЭ и сообществом экспортеров.



В идеальной ситуации в Директорат должны входить представители частного сектора, науки, чиновники. Подобный состав Директората позволяет бизнес-сообществу гарантированно представлять свою точку зрения и требования к работе ОПЭ на регулярной основе.

Вовлеченность Директората в операционную деятельность ОПЭ варьируется от страны к стране. В некоторых он ограничивает свое участие рассмотрением общего плана работы и бюджета ОПЭ, оставляя осуществление конкретных мероприятий высшему менеджменту организации. В других случаях, Директорат может вмешиваться в реализацию конкретных мероприятий.

Наиболее удачной структурой Директората с точки зрения состава является та, в которой есть как представители бизнеса, так и представители власти. В случае, когда все члены Директората являются чиновниками, эффективность его работы низкая: Директорат не обладает полной информацией о потребностях бизнес-сообщества и реальной ситуации на рынке. В противоположной ситуации ОПЭ рискует остаться без поддержки официальных властей и будет работать в одиночку.

Исследования⁹ показывают, что подобные крайние случаи организации работы Директората (только чиновники или только представители бизнеса) наблюдаются в 22% случаев. В то время как, в 42% случаев Директораты состоят преимущественно из представителей бизнеса, 30% - представители государственных органов, 6% - поровну.

Назначение членов Директората может происходить по принципу *ex officio* (по занимаемой должности) или в зависимости от их опыта или положения. В случаях, когда ОПЭ является структурным подразделением министерства, в ней нет Директората, т.к. все решения принимаются руководством министерства. В этом случае потребности бизнес-сообщества могут учитываться не в полной мере. Для смягчения негативного влияния подобной ситуации можно сформировать экспертные советы при ОПЭ или управляющем министерстве при участии сообщества экспортеров.

Необходимо отметить, что выбор организационной формы ОПЭ является только одним из первых шагов на пути ее создания. Одним из важных вопросов, которые необходимо ре-

шить на этом этапе является обеспечение эффективности работы ОПЭ с организационной точки зрения. Под этим подразумевается слаженная работа между ее структурными подразделениями и высокий уровень взаимодействия с внешней средой - компаниями, финансовыми институтами госорганами и др. Среди основных факторов, которые стоит принять во внимание, в этом случае можно отметить следующие. Первый - это распределение обязанностей среди структурных подразделений. Второй - наличие механизмов взаимодействия между департаментами и с внешними организациями (например, постоянные или временные комитеты или рабочие группы). Третий - сбалансированное распределение полномочий (с точки зрения возлагаемой ответственности и между собой) среди управляющих лиц (директор и его заместители, начальники управлений и отделов).

Кроме этих факторов необходимо понимать, что ОПЭ создана для целей содействия работе частных компаний, и поэтому ее работа не должна строиться в отрыве от бизнес-сообщества. В своей работе ОПЭ должна проявлять гибкость в вопросах характера и формата работы, а также видов предоставляемых услуг в зависимости от потребностей экспортеров. Такой подход может быть реализован при тесном взаимодействии с коммерческими структурами и подразумевает, что сотрудники поддерживают частые контакты с представителями бизнеса и систематически фиксируют полученную от них информацию (например, через систему стандартизированных отчетов или форм). Кроме того, в целях выработки отдельных промоционных программ для конкретных отраслей целесообразно создавать рабочие группы с участием ключевых представителей отрасли, организаций экспортеров, отраслевых объединениями или ТПП, которые являются эффективным инструментом коммуникации с представителями бизнеса.

Можно также отметить ряд прочих рекомендаций к работе организации. Например, ОПЭ следует проводить как можно чаще семинары для участников рынка с целью распространения полученной информации, а также регулярные консультации с представителями бизнеса с целью выяснения и обсуждения проблем, возникающих при осуществлении экспорта. Данная информация может быть использо-



вана для формирования позиции во время двусторонних или многосторонних переговоров по вопросам доступа на рынок.

Качество и эффективность услуг ОПЭ очень сильно зависит от особенностей управления внутри ОПЭ. В целях эффективного распределения обязанностей в ОПЭ должна вторая группа управленцев (ниже уровнем), осуществляющих оперативное управление деятельностью организации. В этом случае, у первых лиц будет достаточно времени для планирования и налаживания взаимодействия с другими институтами и агентствами. Для целей улучшения координации работы внутри ОПЭ возможно создание внутренних руководящих групп и применение принципа «прозрачных границ» (уменьшает конкуренцию среди внутренних подразделений).

В этой же области лежит вопрос с подбором персонала: нанимаемые специалисты помимо общей компетенции должны обладать специфическими навыками и знаниями в области продвижения/поддержки экспорта (выставки, финансовые услуги, исследования рынков, юридические споры и т.п.). Для сотрудников должна быть создана сетка должностей, в которой бы должности четко классифицировались по уровню и соответствующему уровню зарплаты, что позволит уменьшить текучесть кадров. При этом уровень зарплаты сотрудников должен быть адекватным, и должны быть созданы понятные условия для карьерного роста. В начале карьеры их целесообразно подвергать процедуре горизонтальной ротации внутри ОПЭ и за ее пределами, в том числе за рубежом в представительствах. Необходимо также обеспечивать непрерывный процесс повышения профессиональных навыков сотрудников через тренинги или в процессе работы.

Одним из самых серьезных вопросов для работы ОПЭ является обеспечение финансирования ее деятельности. При этом источник финансирования оказывает большое влияние на автономность, стабильность, динамичность и эффективность программ ОПЭ.

Первой разновидностью финансирования работы ОПЭ является государственный бюджет. Логично заключить, что государство обязано покрывать значительную часть затрат ОПЭ, т.к. поддержка экспорта по своей сути

является государственной услугой. Вместе с тем, финансирование из бюджета не всегда является идеальным источником финансирования, т.к. оно сопряжено с рядом негативных аспектов. В большинстве случаев предлагаемое финансовое обеспечение не позволяет покрыть все мероприятия ОПЭ. Кроме того, финансирование в рамках бюджета традиционно определяется раз в год и может варьироваться. Это накладывает существенные ограничения на разработку и реализацию среднесрочных программ ОПЭ. Кроме того, в случае финансовых кризисов бюджетное финансирование ОПЭ может быть уменьшено.

Получение финансирования из бюджета накладывает ограничения на использование этих средств, что может ограничить ОПЭ гибкость в кадровых вопросах или в выборе мер продвижения экспорта. Кроме того, финансирование из бюджета осуществляется по установленным статьям расходов, что может не позволить ОПЭ разработать новые программы поддержки в изменяющихся рыночных условиях.

К прочим источникам финансирования деятельности ОПЭ, используемым в мире, относят специальные сборы от экспорта или импорта, сборы за оказанные услуги и взносы.

Использование специальных сборов на импорт объясняется тем, что полученная от экспорта выручка направляется, в том числе, на приобретение импортных товаров, и поэтому деятельность по расширению экспорта увеличивает возможности для импорта. По оценкам, данный сбор не является очень большим: не более 1% от стоимости всего импорта, чего хватит на обеспечение базовых функций ОПЭ. С практической точки зрения, взимание подобных сборов гарантирует стабильное поступление финансовых ресурсов, что позволит ОПЭ осуществлять планирование своих мероприятий на среднесрочную перспективу.

Формирование подобного гарантированного источника средств можно осуществить путём перечисления ОПЭ части существующих пошлин и сборов на операции по импорту и экспорту. Однако, несмотря на то, что данный подход не создает дополнительной финансовой нагрузки на участников рынка, он может входить в противоречие с бюджетным законодательством стран.



Среди разновидностей государственных сборов можно выделить сборы за выдачу и подтверждение сертификатов происхождения (данная процедура может быть передана ОПЭ), а также организация тендеров на выдачу квот на экспорт товаров (например, текстиль).

В отношении платы за услуги, оказываемых ОПЭ, необходимо отметить следующее. Даже если плата является объективной и обоснованной ее действительное применение во многих странах, где поддержка экспорта находится на начальной стадии, должно носить ограниченный характер. По мнению специалистов, часть услуг ОПЭ должна оказываться бесплатно. Необходимо понимать, что на первых этапах взимание платы за услуги может отпугнуть многих начинающих экспортеров, незнакомых с механизмом продаж за рубежом, от пользования услугами ОПЭ. К взиманию платы можно перейти на стадии, когда компании уже сильно вовлечены в процесс экспорта, качество предоставляемых услуг выросло, а общее восприятие ОПЭ сообществом экспортеров высокое. Вместе с тем необходимо отметить, что большинство услуг, оказываемых в настоящее время ОПЭ, является платным. При этом применяется принцип «*servici reali*», означающий оказание за плату услуг, которые позволяют увеличить конкурентоспособность экспортируемого товара и служат укреплению позиций товара за рубежом¹⁰.

Одним из видов платежей может стать плата за участие в выставках и ярмарках. При этом многие ОПЭ обычно покрывают все расходы участников и лишь постепенно со временем перекладывают на них часть расходов. Экономически оправданно взимать плату за индивидуальные и информационные услуги. Вместе с тем, доходы от этих услуг формируют лишь небольшую часть необходимого ОПЭ финансирования.

Среди примеров политики ОПЭ в отношении взимания платы за услуги в зарубежных странах можно привести Китайский Совет по поддержке внешней торговли (ССРИТ¹¹), который взимает различную плату за разные услуги. Вместе с тем, обычные торговые запросы прорабатываются им бесплатно. Корейская корпорация по поддержке внешней торговли и инвестиций (КОТРА¹²) предоставляет консультационные услуги, а также рассматривает простые запросы без взимания платы. Плата взимается за некоторые виды информационных

услуг, включая исследования зарубежных рынков. Корпорация Малайзии по развитию торговли (МАТРАДЕ¹³) ведет реестр малазийских компаний, которые при регистрации уплачивают членский взнос. За эту сумму они имеют право пользоваться рядом информационных и консультационных услуг. Компании, не являющиеся членами, уплачивают полную сумму. Совет Новой Зеландии по торговле (TradeNZ¹⁴) оказывает только платные услуги новозеландским компаниям. Сингапурский совет по развитию торговли (STDB¹⁵) взимает плату за определенные виды информационных услуг, таких как заказные исследования, статистика, онлайн сервисы. Обучающий центр совета (Export Institute of Singapore) взимает плату за тренинги и участие в конференциях.

Третьим источником финансирования ОПЭ могут стать добровольные или обязательные взносы экспортёров. Вместе с тем, сбор взносов могут осуществлять только те типы ОПЭ, которые являются объединениями экспортеров. Мотивирование экспортеров оплачивать членские взносы может быть осуществлено за счет предоставления им дополнительных привилегий, как, например, бесплатные публикации или индивидуальная помощь в зарубежном представительстве.

К другим источникам финансирования ОПЭ можно отнести собственные средства, получаемые от организации выставок и деловых встреч, от продажи товаров. Кроме этого, ОПЭ могут участвовать в Международных программах по технической кооперации, которые позволят привлечь финансирование на отдельные виды деятельности, такие как организация выставок, деловых встреч, изучение рынков. Важно помнить, что помощь международных фондов и организаций предоставляется под определенные мероприятия и не исключают необходимости привлечения финансовых ресурсов из других источников.

В заключение стоит сказать о том, что лучшей финансовой моделью для ОПЭ будет та, которая характеризуется независимостью от единого источника и постоянством поступлений. Учитывая то, что данная модель зачастую не может быть реализована, ОПЭ необходимо предусмотреть финансирование за счет бюджета и других источников в качестве дополнительных.



Таким образом, можно сделать вывод о том, что конкретный формат работы организации по поддержке экспорта может быть выбран только с учетом особенностей рынка конкретной страны, характерных черт функционирования системы государственных органов, а также целей, для которых создается подобная организация.

По мнению специалистов, универсальной формы ОПЭ, которая бы с успехом могла применяться как в странах с развитой, так и с переходной экономикой, нет. Однако большое количество примеров, как успешных так и неэффективных, могут помочь осуществить выбор наиболее оптимального набора функций будущей организации.

В любом случае, ОПЭ является ключевым звеном в системе по поддержке экспорта. И даже если она не оказывает самостоятельно весь набор соответствующих услуг, она является катализатором и первым звеном во всех вопросах, касающихся поддержки экспорта.

В целом, основными факторами, которые целесообразно учесть при формировании ОПЭ, являются следующие. Во-первых, организация должна иметь своё четко определенное место в структуре органов государственной власти и общественных организаций. Выполняемые ею функции и обязанности не должны, с одной стороны, противоречить действиям органов власти, а с другой стороны – быть ими неоправданно ограничены. Во-вторых, организация должна иметь некоторую автономность и независимость мнения. Это обеспечивается за счет диверсифицированных источников финансирования, качественно подобранного персонала и высокой, глубокой специализации в вопросах поддержки экспорта. Кроме того, для ОПЭ крайне важно работать в симбиозе с представителями частного сектора, на которых и направлена работа организации. При этом, учитывая внешнеторговое направление работы ОПЭ, необходимо обеспечить наличие и функционирование аппарата зарубежных представительств, являющихся важным элементов в системе поддержки экспорта.

Примечания:

¹ Спартак А. Россия в международном разделении труда: выбор конкурентоспособной стратегии. – М.:МАКС-Пресс, 2004, с. 336

² Export promotion for economies in transition, UN, 2001, p.30

³ Northdurft, William E., Going global: how Europe helps small firms export, Washington, 1992, p.69

⁴ www.intracen.org International Trade Center (UN)

⁵ www.gtai.com Germany Trade and Invest

⁶ www.ees.dk Export Promotion Denmark

⁷ www.swedishtrade.se The Swedish Trade Council

⁸ www.jetro.go.jp Japan External Trade Organization

⁹ Export promotion for economies in transition, UN, 2001, p.42

¹⁰ Northdurft, William E., Going global: how Europe helps small firms export, Washington, 1992, p.82

¹¹ www.ccpit.org China Council for the Promotion of International Trade

¹² www.kotra.or.kr Korea Trade-Investment Promotion Agency

¹³ www.matrade.gov.my Malaysia External Trade Development Corporation

¹⁴ www.nzte.govt.nz New Zealand Trade and Enterprise

¹⁵ www.iesingapore.gov.sg International Enterprise (IE) Singapore

Библиография:

1. Спартак А. Россия в международном разделении труда: выбор конкурентоспособной стратегии. – М.:МАКС-Пресс, 2004, 524 с.

2. Export promotion for economies in transition, UN, 2001, 179 p.

3. Northdurft, William E., Going global: how Europe helps small firms export, Washington, 1992, 118 p.

4. www.gtai.com - Germany Trade and Invest (Агентство ФРГ по торговле и инвестициям)

5. www.ees.dk Export Promotion Denmark (Датский Экспортный Совет)

6. www.swedishtrade.se The Swedish Trade Council (Торговый Совет Швеции)

7. www.jetro.go.jp Japan External Trade Organization (Агентство по поддержке экспорта Японии)

8. www.intracen.org International Trade



Center (UN) (Центр международной торговли ООН)

9. www.ccpit.org China Council for the Promotion of International Trade (Китайский Совет по поддержке внешней торговли)

10. www.kotra.or.kr Korea Trade-Investment Promotion Agency (Корейское Корпорация по поддержке внешней торговли и инвестиций)

11. www.matrade.gov.my Malaysia External Trade Development Corporation (Корпорация Малайзии по развитию торговли)

12. www.nzte.govt.nz New Zealand Trade and Enterprise (Совет Новой Зеландии по торговле)

13. www.iesingapore.gov.sg International Enterprise (IE) Singapore (Сингапурский совет по развитию торговли)

Приложение

