

Важный инструмент расширения российского экспорта машинотехнической продукции

Сергей Иванович ДОЛГОВ,

доктор экономических наук, профессор,

Всероссийская академия внешней торговли (119285, Москва,

Воробьевское шоссе, 6А) - научный руководитель Академии,

тел. 8(499) 143-1235;

УДК 339.54

ББК 65.428

В-129

Юрий Анатольевич САВИНОВ,

доктор экономических наук, профессор, Всероссийская академия

внешней торговли (119285, Москва, Воробьевское шоссе, 6А),

кафедра технологии внешнеторговых сделок - профессор,

тел.: 8(499) 147-94-37,

Александр Алексеевич НИКИТЕНКО,

Всероссийская академия внешней торговли (119285, Москва, Воробьев-

ское шоссе, 6А), Центр дистанционного обучения - директор; соиска-

тель кафедры технологии внешнеторговых сделок,

тел.: 8(499) 147-94-37;

Сергей Александрович БАРТЕНЕВ,

доктор экономических наук, профессор, Всероссийская академия внеш-

ней торговли (119285, Москва, Воробьевское шоссе, 6А), кафедра миро-

вой и национальной экономики - профессор, тел.: 8(499) 147-51-65

Аннотация

Развитие международной конкуренции на рынке гражданской авиатехники, как и на других рынках машин и оборудования заставляет экспортеров совершенствовать формы и методы выхода на рынок, укреплять связи и сотрудничество с покупателями на длительный период. В этом плане существенное значение стало приобретать создание собственных представительств экспортеров на важнейших рынках сбыта. Рассматриваемые представительства по существу выполняют роль инструментов передачи знаний от продавца к покупателю. Новым направлением их деятельности стала передача знаний экспортера через покупателя другим возможным клиентам. Это особенно ярко проявляется на рынке гражданской авиатехники.

Ключевые слова: гражданская авиатехника, экспорт, представительства экспортеров, технико-коммерческие центры, техническое обслуживание.

An important tool for expanding Russian exports of engineering products

Sergey Ivanovich DOLGOV,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Russian Foreign Trade Academy (119285, Moscow, Vorob'evskoe shosse, 6A)- Research supervisor of Academy, phone: 8(499) 143-1235;

Yuri Anatolievich SAVINOV,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Russian Foreign Trade Academy (119285, Moscow, Vorob'evskoe shosse, 6A), Department of foreign trade and international transactions - Professor, Phone: 8(499) 147-94-37,

Aleksandr Alekseevich NIKITENKO,

Russian Foreign Trade Academy (119285, Moscow, Vorob'evskoe shosse, 6A), Distance Learning Center - director; Department of foreign trade and international transactions - Postgraduate student, phone: 8(499) 147-94-37,

Sergej Aleksandrovich BARTENEV,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Russian Foreign Trade Academy (119285, Moscow, Vorob'evskoe shosse, 6A), Department of World and National Economics - Professor, phone: 8(499) 147-51-65

Abstract

Increased international competition in the civil aircraft market, as well as in other markets of machinery and equipment stimulates exporters to improve the forms and methods of entering the market and to strengthen ties and cooperation with buyers for the long term. In this context, it became essential to establish export representation offices in the most important markets. The offices in question are due to transfer knowledge from the seller to the buyer. A new area of their activity became the transfer of exporter's knowledge through the buyer to other possible customers. This is especially evident in the civil aircraft market.

Keywords: civil aircrafts, export, export representation offices, technical and commercial centers, repair and maintenance.

РОЛЬ НАЛАЖИВАНИЯ ТЕСНЫХ ОТНОШЕНИЙ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ ПРОДАВЦОМ И ПОКУПАТЕЛЕМ

При поставках машин и оборудования на внешние рынки существенную роль играет тесное сотрудничество между продавцом и покупателем. Оно не ограничивается только обменом документов, сопровождающих процесс международной купли-продажи товара, поскольку включает период технического обслуживания поставленного оборудования, который включает гарантийный и послегарантийный периоды. Давольно часто поставщики машинотехнической продукции считают наиболее важным элементом сделки именно продажу самого оборудования, а



на поставку запасных частей и предоставление необходимых консультаций в случае выхода оборудования из строя внимание если и обращается, то в минимальных размерах, особенно в период, когда гарантия истекла.

Основной точкой роста для многих компаний, действующих на мировом рынке, всегда были продажи. И в этом кроется главная ловушка. Стремясь нарастить продажи в условиях падающего рынка, компании сокращают «вспомогательные» подразделения, к которым, чаще всего, относятся сервисные. По нашему мнению, обслуживающие подразделения надо развивать как самостоятельный бизнес, а не как придаток главного бизнеса.

В то же время следует отметить, что сервис сам по себе представляет прибыльный бизнес, а не придаток главного. В большинстве компаний, действующих на мировом рынке, отдел сервиса – серьезный бизнес, который может приносить компании от 30-40% оборота. Именно сервисный бизнес, а не продажи, может стать основой процветания. Основное условие развития предоставления услуг – высокое их качество и эффективно построенные бизнес-процессы, высокая квалификация и мотивация сотрудников.

Объем дохода от предоставляемых услуг зависит от характера товара:

1. При поставках на экспорт комплектующих изделий (панелей, крепежных компонентов, тумблеров, вспомогательных материалов) доля сервиса в продажах ничтожна и не превышает 2-3%. Эти услуги преимущественно состоят из методических указаний по применению этих компонентов и часто гарантийный период для них и не предусматривается.

2. При продаже серийной продукции – электродвигателей, оросительных насосов, компрессоров, бытовых электронных и электротехнических приборов услуги техобслуживания уже становятся более сложными – они включают предпродажный сервис (выборочную или полную проверку поставленных изделий), а также услуги по ремонту и обслуживанию в гарантийный и возможно в постгарантийный период. Однако экспортеры не всегда предусматривали такие работы. Например, в период централизованного планирования наша страна экспортировала около 500 тыс. телевизоров в год, но в организации техобслуживания имелись недостатки: быстро выходил из строя строчный трансформатор. В некоторых странах в тот период накопилось большое количество неработающих телевизоров, что явилось предлогом для организации демонстраций, организовывавшихся обществами потребителей. Лишь создание в этих странах технико-коммерческих центров экспортных внешнеторговых объединений, а по существу представительств экспортеров позволило решить проблему.

3. При экспорте высокотехнологичной продукции (компьютеров для решения научно-технических задач, промышленных микроскопов, гражданской авиатехники, оборудования для разведки и добычи нефти и газа и проч.) объем сервиса существенно возрастает и может в 2-3 раза превысить стоимость самого оборудования. Это связано в частности с тем, что сроки эксплуатации многих видов высокотехнологичного оборудования достаточно длительные.¹ Они порою составляют 30 лет и более.

В период их эксплуатации возникает настоятельная необходимость в применении новых изобретений, полученных в результате новых разработок научно-исследовательских и конструкторских организаций различных отраслей промышленности. Это делает возможным, например, получение самолетов и вертолетов по своим технико-экономическим характеристикам, соответствующим требованиям отечественных и зарубежных заказчиков в конкретный период времени. К числу таких изобретений, входящих в качестве компонентов в летательные аппараты, следует отнести новые силовые установки, авионику, системы связи, вооружения и пр. Достигнуть этого можно в результате глубокой модернизации самолетов и вертолетов, когда их конкурентоспособность обеспечивается не только в период первоначально установленного срока эксплуатации.²

Подтверждением сказанному может служить мировой опыт работы производителей авиационной техники, в частности, американской корпорации Boeing и европейской корпорации Airbus, которые добились высокой эффективности затрат на техническое обслуживание.

В организационном плане механизм предоставления услуг экспортером существенно меняется в зависимости от типа товара:

а) при поставке комплектующих достаточно в структуре экспортного отдела достаточно иметь небольшое подразделение (сектор) по отслеживанию экспорта необходимых компонентов. При этом в номенклатуру изделий не входят быстроизнашивающиеся части. При заключении контракта покупатель, предвидя возможные сложности исполнения заказов на единичные штучные изделия, предлагает продавцу закупать их у импортера (так называемые «поставки на комплектацию» существовали в период централизованного планирования во всех внешнеторговых импортных объединениях) и вставлять конструкционно в поставляемое оборудование. Это давало возможность упростить техобслуживание и удешевить поставку.



б) при массовых поставках серийной продукции экспортер создает в стране импорта просто представительство в виде совместного предприятия по техническому обслуживанию, а если объемы экспорта существенны – то и собственный технико-коммерческий центр, в задачи которого входит контроль за поставкой запасных частей и обучение кадров покупателя.



в) при поставках уникального высокотехнологичного оборудования экспортер основывает в стране импорта технико-коммерческие центры, организационно оформленные в виде акционерного общества. Часто в капитале такого предприятия небольшая доля предоставляется местному предпринимателю, который формально является генеральным директором.

Корпорация «Оборонпром», объединяющая всех российских разработчиков и производителей вертолетов, в настоящее время предлагает всем странам региона Латинской Америки качественно новую систему организации продаж, обучения и послепродажного обслуживания вертолетной техники. В частности, разработана новая концепция обслуживания винтокрылых машин, предусматривающая организацию сервисных центров по обслуживанию и ремонту вертолетов. Предполагается создание центров технического обслуживания и ремонта трех уровней в зависимости от объема выполняемых ремонтных работ, желания заказчика и его финансовых возможностей, а также от количества вертолетов, которые эксплуатируются в той или иной стране. Создание таких центров предлагается заказчику вместе с поставкой вертолетов. Они также могут быть созданы в странах, уже эксплуатирующих вертолеты марки «Ми». Одновременно с сервисными центрами

эксплуатантам предлагаются учебные центры. Они могут создаваться как в рамках сервисного центра, так и отдельно на базе какого-то уже существующего центра.³

В настоящее время Россия осуществляет достаточно крупную поставку вертолетов в Венесуэлу. Это вертолеты трех типов – Ми-35М, Ми-26Т, Ми-17В5. В этой стране планируется отработать новую концепцию обслуживания. В частности, в Венесуэле будет создан сервисный центр по обслуживанию и ремонту, а также учебно-тренажерный центр для всех трех типов вертолетов.

г) при поставке сложного высокотехнологичного оборудования экспортер создает в стране импорта центры предоставления услуг компаниями-покупателями. Эти центры регистрируются в форме акционерных обществ и ведут длительную работу с заказчиками, предоставляя им знания в форме документации, консультаций, а также путем создания в их структурах учебных центров.



д) новым направлением в передаче знаний в области технического обслуживания явилось изменение схемы передачи знаний: по новой схеме продавец или изготовитель товара продает покупателю высокотехнологичное оборудование по контракту купли-продажи или лизингу. При этом фирма-изготовитель передает ему право сотрудничать со своими дочерними компаниями или привлеченными фирмами по оказанию услуг технического обслуживания проданной техники. Например, фирмы-изготовители самолетов продают воздушные суда клиентам, которые самостоятельно организуют центры технического обслуживания или привлекают для этого специализированные фирмы в других странах. При поставках гражданской авиатехники компании-эксплуатанты, купившие воздушные суда,



создают центры их обслуживания в различных странах, куда летают приобретенные самолеты или заключают контракты на обслуживание с местными фирмами, для которых эта деятельность становится основной формой бизнеса. Бесспорно уровень квалификации фирмы, взявшей за техобслуживание сертифицируется компанией-изготовителем.

Например, узбекская компания Uzbekistan Airways Technics (UAT; структурное подразделение национальной авиакомпании Uzbekistan Airways) получила одобрение на выполнение ремонта и техобслуживания самолетов Boeing 737CL/NG. Сертификат провайдера был расширен допуском на выполнение оперативного и периодического обслуживания самолетов Boeing 737-300/400/500 (CFM56) и Boeing 737-600/700/800/900 (CFM56).

Решение заняться техобслуживанием самолетов Boeing 737CL/NG в UAT приняли еще в 2018 г. Такой шаг был связан с желанием провайдера повысить спрос на свои услуги и выйти на международный рынок путем увеличения мощностей и возможностей. Дело в том, что головная авиакомпания не эксплуатирует данные типы ВС. Однако такие самолеты, например, эксплуатируют перевозчики из соседних стран – туркменистанская Turkmenistan Airlines (в парке 12 B-737-700/800), казахстанская SCAT (девять B-737-300/500/700), киргизские Avia Traffic Company (четыре Boeing 737-300) и Air Manas (один B-737-400). Также UAT работает над привлечением в Ташкент самолетов российских перевозчиков.⁴

TP Aerospace – датский провайдер услуг в сфере ТОиР (технического обслуживания и ремонта) авиационных колес и тормозов – в 2014 г. предоставил авиакомпаниям в России и СНГ услуги более чем на 5 млн долл. В том же году компания заключила контракт с «Аэрофлотом» о выкупе у него избыточных запасов колес и тормозов. TP Aerospace работает с шасси самолетов производства Airbus, Boeing, ATR, Bombardier, Embraer, Fokker, MD и Dornier. Ее предприятия имеют сертификаты Европейского агентства по безопасности авиаперевозок (EASA), Федеральной авиационной администрации США (FAA) и Министерства транспорта Канады. Помимо крупнейшего российского перевозчика клиентами TP Aerospace в нашей стране являются авиакомпании «Трансаэро», «Якутия», «Атран», IFly, Metrojet («Когалымавиа»), NordWind и OrenAir. В странах СНГ услугами датской компании пользуются казахстанская авиакомпания Air Astana и узбекский перевозчик Silk Road Cargo Business.⁵

Авиакомпания «Аэрофлот» подписала соглашение с немецкой компанией Lufthansa Technik о предоставлении услуг по техническому обслуживанию и ремонту компонентов воздушных судов. Заключенное соглашение предполагает предоставление услуг по ТОиР компонентов следующих типов ВС: узкофюзеляжных Airbus A320 и Boeing 737NG, а также широкофюзеляжных самолетов A330. Контракт позволяет также «Аэрофлоту» иметь доступ к пулу компонентов этих судов.⁶

В октябре 2019 г. российский провайдер услуг по техобслуживанию граждан-

ской авиатехники «Волга-Днепр Техникс Москва» (ВДТМ; входит в группу «Волга-Днепр») получил одобрение Европейского агентства по безопасности авиаперевозок (EASA) на выполнение техобслуживания самолетов Boeing 777-200/300 в аэропорту Шереметьево. Помимо одобрения на Boeing 777 провайдер расширил действие сертификата EASA Part 145 на обслуживание Airbus A320neo на линейной станции технического обслуживания (ЛСТО) ВДТМ в Шереметьево. Кроме того, в мае 2019 г. компания ВДТМ получила одобрение на техническое обслуживание на ЛСТО в Шереметьево самолетов Boeing 777-200/300, зарегистрированных на Бермудах.⁷

Дочернее предприятие ульяновского покрасочного центра «Спектр-Авиа» – «Спектр-Авиа Техник» объявила, что займется техобслуживанием воздушных судов, имеющих бермудскую регистрацию. Компания прошла аудит Бермудских авиационных властей (BCAA) и в июне 2019 г. получила сертификат соответствия требованиям OTAR Part 145. Получение сертификата позволит «Спектр-Авиа Техник» оказывать услуги по техобслуживанию (по форме A-check) и сопровождению покраски самолетов Boeing 737NG и семейства Airbus 320, а также выполнять другие виды работ: взвешивание, расчет центровки, балансировку рулевых поверхностей и ремонт металлических и композитных конструкций ВС.⁸

Определенное влияние на организацию предоставления услуг оказывает и состояние общехозяйственной конъюнктуры. По нашему мнению, в условиях наличия небольшого по объему экспорта товара стратегия развития экспорта услуг по техобслуживанию наиболее эффективна для выхода на новые рынки или повышения продаж в период кризисов. Объем бизнеса может расти только за счет новых направлений. Например, модернизации или расширения сервисной составляющей за счет обслуживания оборудования конкурентов.⁹

Создание условий для достижения страной лидирующих позиций в глобальной экономике на основе эффективного участия в мировом разделении труда и повышения глобальной конкурентоспособности ее национального хозяйства является приоритетным направлением внешнеэкономической политики Российской Федерации. Одной из первых задач, способствующих достижению указанной цели, во внешнеэкономической стратегии страны ставится обеспечение специализации российской экономики на производстве высокотехнологичной продукции и товаров с высокой степенью переработки, а также на предоставлении интеллектуальных услуг.¹⁰

С точки зрения процесса передачи знаний это представляет собой новый вид кооперационной цепочки. Создание подобных центров не всегда предполагает наличие права собственности на их имущество и уставный капитал, довольно часто подобные центры создаются в разных странах фирмами этих государств на основе передаче им прав на обслуживание и выдачи им соответствующей лицензии и/или сертификата на проведение определенных сервисных работ.



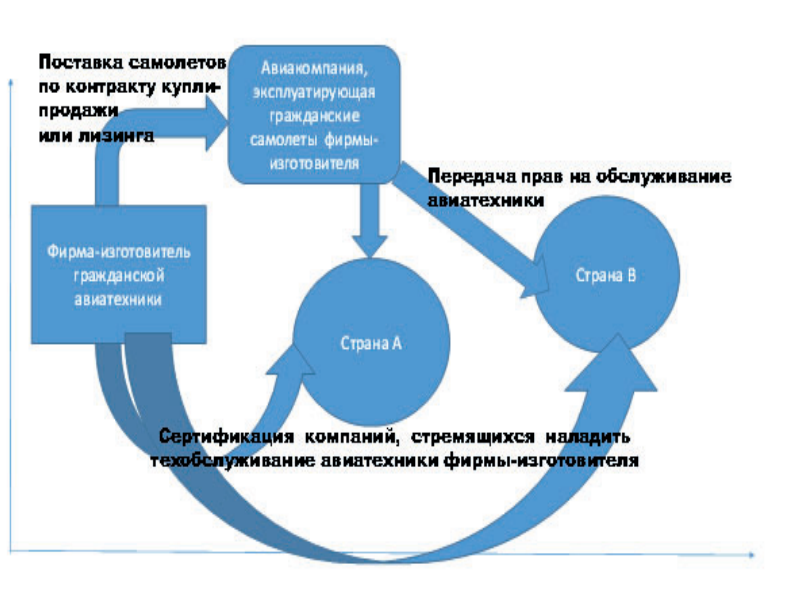
Создаваемые технические центры и центры, сочетающие техобслуживание с коммерческой работой, получили название представительств. Целесообразность создания этих центров подтверждена практикой многих внешнеторговых организаций, существовавших в период централизованного планирования экономики, а также высокой эффективностью деятельности уже основанных представительств крупными российскими компаниями во многих государствах.

Созданные представительства и акционерные фирмы со временем начинают анализировать возможности местной промышленности по поставкам определенных запасных частей и узлов. За последние несколько лет корпоративные дочерние компании перешли от выполнения необходимых, но относительно недорогих функций для многонациональных фирм к тому, чтобы служить в качестве источника важных движущих сил знаний, инноваций и создания стоимости. Некоторые дочерние компании теперь называют центрами передового опыта (centers of excellence – CoEs) их материнской компанией, что означает, что они развивают определенные навыки и знания, которые могут быть переданы и использованы в многонациональной сети.¹¹

Например, компания ИКЕА, действующая во многих странах, в 80-е годы широко использовала привлечение дочерних компаний, для выполнения функции представительств в разных странах. Целью являлось консультирование покупателей (оптовых компаний, закупающих продукцию ИКЕА). Среди них были найдены фирмы-партнеры корпорации, использовавшие специальные технологии для производства шкафов. Со временем ИКЕА расширила практику использования комплектующих компонентов, изготавливаемых подобными узкоспециализированными компаниями, которые ранее выполняли консультирование партнеров. Это дало возможность снизить себестоимость продукции и повысить производительность. В дальнейшем дочерняя компания, осуществлявшая первоначально функции представительства, стала центром разработки некоторых товаров и была официально интегрирована в группу ИКЕА.

Расширение функций представительств стало характерным и для других компаний на рынке.

Учитывая высокую роль, которую играют подобные представительства в России, было принято решение оказать содействие формированию таких центров в странах-импортерах российской продукции.



Решено, что при экспорте машиностроительной продукции государство будет компенсировать до 50% затрат на создание систем послепродажного обслуживания и сервисных центров за рубежом.¹² Соответствующие правила утверждены постановлением правительства РФ в рамках проекта «Международная кооперация и экспорт в промышленности».¹³ Как отмечается в документе, за счет субсидий будут компенсироваться затраты на создание и материально-техническое оснащение центров технического обслуживания, обучение персонала, аренду помещений, в том числе учебных классов, оснащение ремонтно-технической базы комплектующими, запасными частями и компонентами, и другие затраты.

В июне 2018 г. на эти цели из бюджета было выделено 1,557 млрд рублей для предоставления субсидий российским организациям автомобилестроения, сельскохозяйственного и железнодорожного машиностроения на частичную компенсацию затрат, связанных с созданием системы послепродажного обслуживания. За счет выделенных средств предусматривается создание не менее 30 сервисных центров по послепродажному обслуживанию.

Данное решение реализуется на практике. Так, например, российская компания «СиСорт», разработавшая уникальный фотосепаратор, активно продвигает его на внешние рынки. Оборудование компании можно приобрести в Германии, Болгарии, Чехии, Польше, Иране и в Украине, где открылись представительства «СиСорт». Кроме того, компания «СиСорт» создала представительство в иранском Ширазе. Благодаря этому 30% продукции компании стало направляться на экспорт.¹⁴



Расширяется практика создания за рубежом российских представительств с функциями технического обслуживания проданной авиатехники на рынке вертолетов. Холдинг «Вертолеты России» (входит в Госкорпорацию Ростех) подписал рамочное соглашение с китайскими компаниями «AVIC International Holding Corporation» и «CITIC Offshore Helicopter Corporation» (СОНС) по организации центра технического обслуживания и ремонта (ЦТОиР) вертолетов российского производства в Китае. В рамках соглашения холдинг «Вертолеты России» планирует дооснастить ремонтный завод в г.Шэньчжень (КНР) для проведения ремонта российской вертолетной техники. На первом этапе планируется организовать выполнение авторизованного технического обслуживания и сопровождения эксплуатации вертолетов Ка-32А11ВС. На втором этапе запланировано создание мощностей для инженерно-технического обслуживания и ремонта вертолетов российского производства типа Ми-8/17.¹⁵ С учетом эксплуатируемого в КНР парка вертолетов российского производства, при участии холдинга планируется сформировать в Китае систему вертолетных сервисных центров, специализирующихся на обслуживании военной и гражданской вертолетной техники, а также обслуживания вертолетов марок «Ми» и «Ка».

Открытие представительства связано с реализацией компанией «Трансмашхолдинг» программы выхода на рынки стран СНГ, Центральной и Юго-Восточной Азии, Ближнего Востока и Восточной Европы.¹⁶

Таким образом, практика создания зарубежных представительств российских компаний способствует развитию коммерческой деятельности по продаже заграничного обслуживания выпускаемых в стране машин и оборудования, позволяет реализовывать стратегические задачи увеличения российского экспорта.

ПРИМЕЧАНИЯ:

¹ См. Резник Е.П., Авдеева Е.С., Лапаев С.П., Панюшкина Л.В., Денисов Д.Д. О международном сотрудничестве в разработке, реализации и эксплуатации высокотехнологичных инновационных продуктов // Интеллект. Инновации. Инвестиции. - 2016. - № 6. - С. 48-54.

² Авдеева Е.С., Панюшкина Л.В., Денисов Д.Д. Практические аспекты инновационности и конкурентности отечественной авиационной техники. // Вестник института экономических исследований 2017, № 3 (7). С. 109-110.

³ Россия рассчитывает на увеличение экспорта авиационной техники в Латинскую Америку // https://vpk.name/news/4735_rossiya_rasschityivaet_na_uvelichenie_eksporta_aviacionnoi_tehniki_v_latinskuyu_ameriku.html

⁴ Провайдер Uzbekistan airways technics получил одобрение на ТО Boeing 737 // http://www.ato.ru/content/provayder-uzbekistan-airways-technics-poluchil-odobrenie-na-boeing-737?udser=18665&mcid=799faa96d9&utm_source=ato.ru+bulletins+and+newsletters&utm_campaign=a1485749cf-main_20191013&utm_medium=email&utm_term=0_79a5f0e770-a1485749cf-115984773

⁵ Маков В. Датский провайдер успешно работает в России и СНГ // <http://www.ato.ru/content/datskiy-provayder-uspeshno-rabotaet-v-rossii-i-sng?sea=35039>

⁶ «Аэрофлот» будет проводить ТОиР компонентов у Lufthansa technik // <http://www.ato.ru/content/aeroflot-budet-provodit-toir-komponentov-u-lufthansa-technik?sea=30273>

⁷ EASA допустило «Волга-Днепр техникс» к техобслуживанию Boeing 777 в Шереметьево // <http://www.ato.ru/content/easa-dopustilo-volga-dnepr-tehniks-k-tehobsluzhivaniyu-boeing-777-v-sheremetevo?slink=frs&pos=13>

⁸ Дочерняя компания «Спектр-авиа» займется ТО ВС с бермудской регистрацией // <http://www.ato.ru/content/dochernyaya-kompaniya-spektr-avia-zaymetsya-vs-s-bermudskoy-registraciy?sea=35344/>

⁹ «Поднять сервис с колен», или как наладить работу сервисного подразделения компании // <https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1985023-podnyat-servis-s-kolenili-kak-naladit-rabotu-servisnogo-podrazdeleniya-kompanii>

¹⁰ Внешнеэкономическая стратегия Российской Федерации до 2020 года. - Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/foreignEconomicActivity/vec2020>

¹¹ Palmquist M. How subsidiaries can emerge as “centers of excellence” // https://www.strategy-business.com/blog/How-subsidiaries-can-emerge-as-centers-of-excellence?gko=a133b&utm_source=itw&utm_medium=itw20191024&utm_campaign=resp // October 23, 2019

¹² Экспортерам машиностроительной продукции возместят 50% трат на сервисные центры за рубежом // <https://finance.rambler.ru/business/40878427-eksporteram-mashinostroitelnoy-produktsii-vozmostyat-50-trat-na-servisnye-tsentry-za-rubezhom>

¹³ Национальный проект «Международная кооперация и экспорт» // <https://strategy24.ru/rf/industry/projects/natsional-nyu-proyekt-mezhdunarodnaya-kooperatsiya-i-eksport>

¹⁴ Семь зарубежных представительств открыл за год алтайский производитель фотосепараторов // <http://www.rusexporter.ru/news/detail/4943/>

¹⁵ Холдинг «Вертолеты России» создаст центр по ремонту вертолетов Ми-8/17 и Ка-32А11ВС в Китае // http://www.mashportal.ru/company_news-41738.aspx

¹⁶ «Трансмашхолдинг» открыл представительство в Казахстане // http://www.mashportal.ru/company_news-1788.aspx

БИБЛИОГРАФИЯ:

Авдеева Е.С., Панюшкина Л.В., Денисов Д.Д. Практические аспекты инновационности и конкурентности отечественной авиационной техники. // Вестник института экономических исследований 2017, № 3 (7). С. 109-110.

Внешнеэкономическая стратегия Российской Федерации до 2020 года. – Минэкономразвития. Москва Декабрь, 2008 год. – 40 С.

Голиченко О.Г., Балычева Ю.Е. Типичные модели поведения инновационного предприятия // Инновации. 2012. № 2. С. 19-29.

Законы на авиарынке диктует заказчик // <https://www.aviaport.ru/digest/2002/09/24/36729.html>

Калюков Е. Машиностроителям дадут Р1,6 млрд на создание сервис-центров за рубежом. Постановлением правительства предусматривается создание не менее 30 сервисных центров по послепродажному обслуживанию высокотехнологичной продукции российского машиностроения // <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5da2e2cf9a79475f06c95d18>



Национальный проект «Международная кооперация и экспорт» // <https://strategy24.ru/rf/industry/projects/natsional-nyu-proyekt-mezhdunarodnaya-kooperatsiya-i-eksport>

«Поднять сервис с колес», или как наладить работу сервисного подразделения компании // <https://www.e-executive.ru/management/practices/1985023-podnyat-servis-s-kolen-ili-kak-naladit-rabotu-servisnogo-podrazdeleniya-kompanii>

Полищук Н.В. Интегрированная логистическая поддержка и стоимость жизненного цикла воздушного судна // *Transport business in Russia* | №4 2017 - с. 112 – 116

Портер М.Э. Конкуренция. М.: ИД «Вильямс», 2003. 250 с.

Резник Е.П., Авдеева Е.С., Лапаев С.П., Панюшкина Л.В., Денисов Д.Д. О международном сотрудничестве в разработке, реализации и эксплуатации высокотехнологичных инновационных продуктов // *Интеллект. Инновации. Инвестиции.* - 2016. - № 6. - С. 48-54.

Россия рассчитывает на увеличение экспорта авиационной техники в Латинскую Америку // https://vpk.name/news/4735_rossiya_rasschityivaet_na_uvelichenie_eksporta_aviacionnoi_tehniki_v_latinskuyu_ameriku.html

Семь зарубежных представительств открыл за год алтайский производитель фотосепараторов // <http://www.rusexporter.ru/news/detail/4943/>

Холдинг «Вертолеты России» создаст центр по ремонту вертолетов Ми-8/17 и Ка-32А119С в Китае // http://www.mashportal.ru/company_news-41738.aspx

«Трансмашхолдинг» открыл представительство в Казахстане // http://www.mashportal.ru/company_news-1788.aspx

Торговое представительство «Камаз» на Украине начало борьбу с контрафактными запчастями // http://www.mashportal.ru/company_news-30608.aspx

Экспортерам машиностроительной продукции возместят 50% трат на сервисные центры за рубежом // <https://finance.rambler.ru/business/40878427-eksporteram-mashinostroitelnoy-produktsii-vozmostyat-50-trat-na-servisnye-tsentry-za-rubezhom>

Palmquist M. How subsidiaries can emerge as “centers of excellence” // https://www.strategy-business.com/blog/How-subsidiaries-can-emerge-as-centers-of-excellence?gko=a133b&utm_source=itw&utm_medium=itw20191024&utm_campaign=resp // October 23, 2019

BIBLIOGRAFIYA:

Avdeeva E.S., Panyushkina L.V., Denisov D.D. Prakticheskie aspekty innovatsionnosti i konkurentnosti otechestvennoj aviacionnoj tekhniki. // *Vestnik instituta ekonomicheskikh issledovaniy* 2017, № 3 (7). S. 109-110.

Vneshneekonomicheskaya strategiya Rossijskoj Federacii do 2020 goda. – Minekonomrazvitiya. Moskva Dekabr', 2008 god. – 40 S.

Golichenko O.G., Balycheva YU.E. Tipichnye modeli povedeniya innovatsionnogo predpriyatiya // *Innovacii.* 2012. № 2. S. 19-29.

Zakony na aviarynke diktuet zakazchik // <https://www.aviaport.ru/digest/2002/09/24/36729.html>

Kalyukov E. Mashinostroytelnyam dadut 1,6 mlrd na sozdanie servis-centrov za rubezhom. Postanovleniem pravitel'stva predumtrivaetsya sozdanie ne menee 30 servisnyh centrov po posleprodazhnomu obsluzhivaniyu vysokotekhnologichnoj produkcii rossijskogo mashinostroyeniya // <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5da2e2cf9a79475f06c95d18>

Nacional'nyj proekt «Mezhdunarodnaya kooperaciya i eksport» // <https://strategy24.ru/rf/industry/projects/natsional-nyy-proyekt-mezhdunarodnaya-kooperatsiya-i-eksport>

«Podnyat' servis s kolen», ili kak naladit' rabotu servisnogo podrazdeleniya kompanii // <https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1985023-podnyat-servis-s-kolen-ili-kak-naladit-rabotu-servisnogo-podrazdeleniya-kompanii>

Polishchuk N.V. Integrirovannaya logisticheskaya podderzhka i stoimost' zhiznennogo cikla vozdušnogo sudna // Transport business in Russia | №4 2017 - s. 112 – 116

Porter M.E. Konkurenciya. M.: ID «Vil'yams», 2003. 250 s.

Reznik E.P., Avdeeva E.S., Lapaev S.P., Panyushkina L.V., Denisov D.D. O mezhdunarodnom sotrudnichestve v razrabotke, realizacii i ekspluatcii vysokotekhnologichnyh innovacionnyh produktov // Intellect. Innovacii. Investicii. - 2016. - № 6. - S. 48-54.

Rossiya rasschityvaet na uvelichenie eksporta aviacionnoj tekhniki v Latinskuyu Ameriku // https://vpk.name/news/4735_rossiya_rasschityvaet_na_uvelichenie_eksporta_aviacionnoi_tekhniki_v_latinskuyu_ameriku.html

Sem' zarubezhnyh predstavitel'stv otkryl za god altajskij proizvoditel' fotoseparatorov // <http://www.rusexporter.ru/news/detail/4943/>

Holding «Vertolety Rossii» sozdat centr po remontu vertoletov Mi-8/17 i Ka-32A11VS v Kitae // http://www.mashportal.ru/company_news-41738.aspx

«Transmashkholding» otkryl predstavitel'stvo v Kazahstane // http://www.mashportal.ru/company_news-1788.aspx

Torgovoe predstavitel'stvo «Kamaz» na Ukraine nachalo bor'bu s kontrafaktnymi zapchastyami // http://www.mashportal.ru/company_news-30608.aspx

Eksporteram mashinostroitel'noj produkcii vozmeshchay 50% trat na servisnye centry za rubezhom // <https://finance.rambler.ru/business/40878427-eksporteram-mashinostroitel'noj-produkcii-vozmeshchay-50-trat-na-servisnye-tsentry-za-rubezhom>

Palmquist M. How subsidiaries can emerge as “centers of excellence” // https://www.strategy-business.com/blog/How-subidiaries-can-emerge-as-centers-of-excellence?gko=a133b&utm_source=itw&utm_medium=itw20191024&utm_campaign=resp // October 23, 2019

