



AEROSPACE  
IN ASIAN-PACIFIC

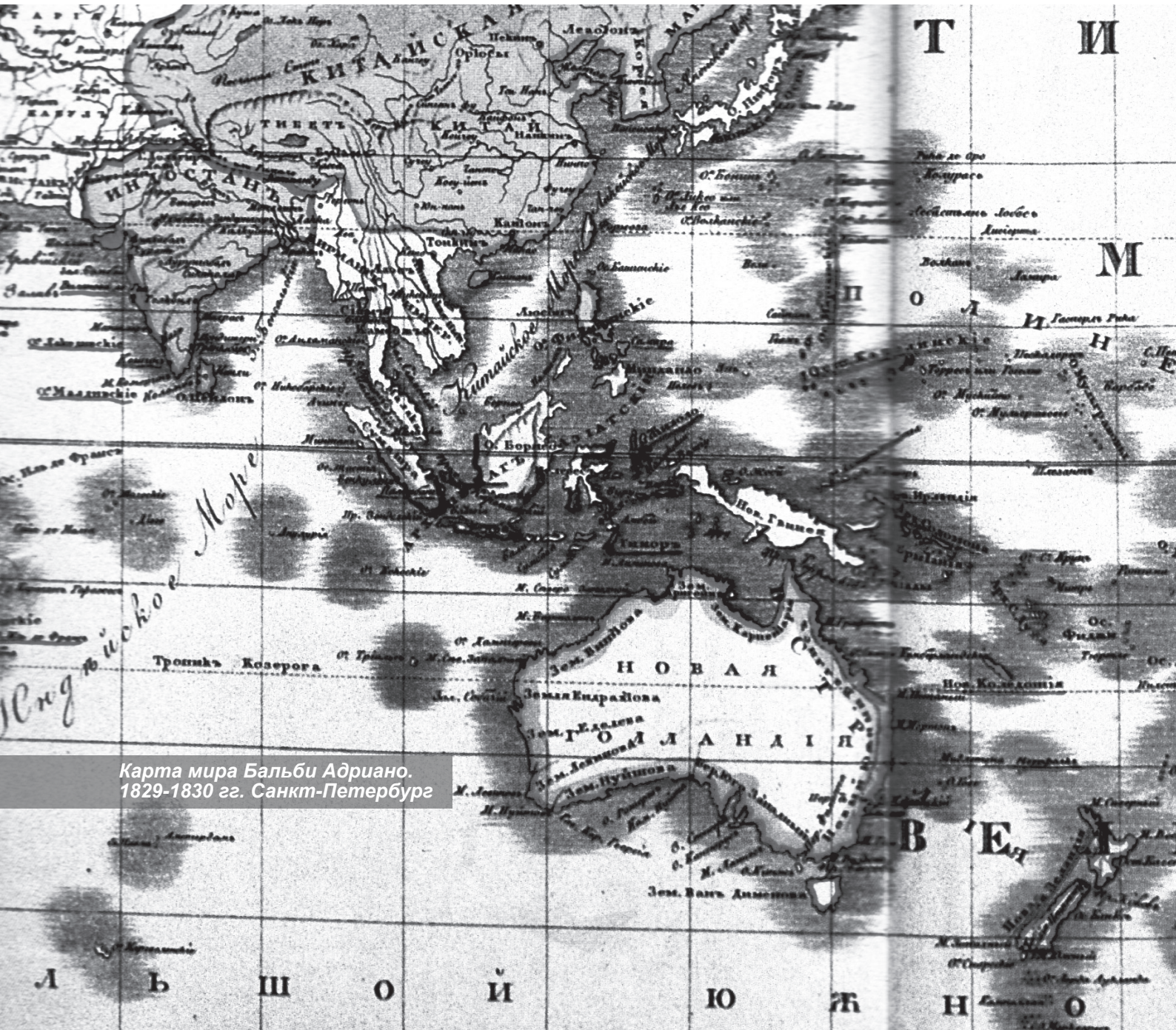
NIKOLAY N. LITVINOV

# STRATEGIC MANAGEMENT

IN THE ASIAN-PACIFIC

MONOGRAPH

2010



Карта мира Бальби Адриано.  
1829-1830 гг. Санкт-Петербург



Н.Н. ЛИТВИНОВ

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

НА ПРИМЕРЕ АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОГО РЕГИОНА:  
МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ГРУППОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ  
ПРОДУКЦИИ АВИАЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ В АТР

МОНОГРАФИЯ

2010



УДК 339.1

Л 41

Рецензенты:

Л.В. Баньковский, к.г.н., доцент  
Соликамского государственного  
педагогического института

О.Н. Дмитриев, д.э.н., профессор  
Инженерно-Экономического Института  
Московского авиационного института  
(государственного технического университета)

Л 41

Литвинов Н.Н. Стратегический менеджмент на примере Азиатско-Тихоокеанского региона: методология формирования групповой стратегии продвижения продукции авиационно-промышленных предприятий России в АТР: Монография. — М., 2010. — 200 [11] с. — (Strategic Management in the Asian-Pacific)  
ISBN 978-5-91252-029-7

Приводятся стратегические рекомендации по миссии, генеральным целям предприятий, а также примеры решений бизнес-ситуаций для компаний, которые на международном уровне занимаются производством, обслуживанием, эксплуатацией и продвижением вертолётов, самолётов, двигателей, космической и другой сложной техники.

«Впервые предоставляется возможность взглянуть на промышленность и транспорт не только с помощью конкретных примеров, но и охватить специализированное экономическое пространство на макроуровне, в том числе выявить ориентиры в работе с Азиатско-Тихоокеанским регионом. Это будет интересно...» – из отзыва менеджера ОАО «Гражданские самолёты Сухого», 2009 г.

ISBN 978-5-91252-029-7

© Литвинов Н.Н., 2010





# СОДЕРЖАНИЕ

- 9 ВВЕДЕНИЕ
  
- 16 1. АНАЛИЗ СЛОЖИВШЕЙСЯ  
МАРКЕТИНГОВОЙ СИТУАЦИИ  
ПРИМЕНИТЕЛЬНО К  
АВИАЦИОННОЙ ТЕХНИКЕ  
В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ  
РЕГИОНЕ
  
- 17 1.1. ОБЩАЯ СТРУКТУРИЗАЦИЯ  
СОВРЕМЕННОГО РЫНКА АВИАЦИОННОЙ  
ТЕХНИКИ АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОГО  
РЕГИОНА
  
- 24 1.2. ВЫДЕЛЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ  
СБЫТОВЫХ НИШ ДЛЯ АВИАЦИОННОЙ  
ТЕХНИКИ РОССИЙСКОГО  
ПРОИЗВОДСТВА
  
- 34 1.3. ВЫЯВЛЕНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ  
ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ  
ГРУППОВОГО ПРОДВИЖЕНИЯ  
РОССИЙСКИХ АВИАЦИОННО-  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В АТР
  
- 39 1.4. АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ  
ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ  
ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ  
ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ
  
- 52 1.5. АНАЛИЗ ПРАКТИЧЕСКОГО  
ОПЫТА ФОРМИРОВАНИЯ  
СТРАТЕГИЙ ПРОДВИЖЕНИЯ  
ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ ПРОДУКЦИИ

- 63 2. КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ГРУППОВОЙ РЕГИОНАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ РОССИЙСКИХ АВИАЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
- 63 2.1. РАЗРАБОТКА ПОНЯТИЙНОЙ ИНТЕРПРЕТАЦИИ ГРУППОВОЙ РЕГИОНАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ И ЕЁ СТРУКТУРИЗАЦИЯ
- 73 2.2. ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ГРУППОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ АВИАЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ
- 88 2.3. СТРУКТУРИЗАЦИЯ МЕТОДОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ГРУППОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ АВИАЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ
- 93 2.4. ФОРМУЛИРОВАНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К МЕТОДОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ГРУППОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ АВИАЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ
- 99 2.5. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПРИНЦИПОВ ФОРМИРОВАНИЯ ГРУППОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ АВИАЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ
- 108 3. СИНТЕЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ ГРУППОВОЙ РЕГИОНАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ РОССИЙСКИХ АВИАЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ



- 108 3.1. ВВЕДЕНИЕ ИНТЕРПРЕТАЦИИ И ДЕКОМПОЗИРОВАНИЕ  
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА  
ФОРМИРОВАНИЯ ГРУППОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ  
ПРОДУКЦИИ АВИАЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В  
АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ
- 118 3.2. ВЫБОР ВИДА СРЕДЫ ФОРМИРОВАНИЯ ГРУППОВОЙ СТРАТЕГИИ  
ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ АВИАЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ
- 125 4. СИСТЕМОТЕХНИЧЕСКИЙ СИНТЕЗ  
ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ГРУППОВОЙ  
РЕГИОНАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ  
ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ РОССИЙСКИХ  
АВИАЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
И АПРОБИРОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ  
РАЗРАБОТАННОЙ МЕТОДОЛОГИИ
- 125 4.1. СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ПОСТАНОВКА И ФОРМАЛИЗАЦИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЗАДАЧИ ОПТИМИЗАЦИИ ГРУППОВОЙ  
СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ АВИАЦИОННО-  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ В АЗИАТСКО-  
ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ
- 132 4.2. РАЗРАБОТКА ПРОЦЕДУРЫ РЕШЕНИЯ ТИПОВОЙ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЗАДАЧИ ОПТИМИЗАЦИИ ГРУППОВОЙ  
СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ АВИАЦИОННО-  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ В АЗИАТСКО-  
ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ
- 136 4.3. КОМПЬЮТЕРНЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПО  
ФОРМИРОВАНИЮ ГРУППОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ  
ПРОДУКЦИИ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ
- 141 4.4. АПРОБИРОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ РАЗРАБОТАННОЙ МЕТОДОЛОГИИ

- 144 ЗАКЛЮЧЕНИЕ
- 147 ПРИЛОЖЕНИЯ
- 148 МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ В АТР
- 154 РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ АЗИАТСКОЙ  
И ОКЕАНСКОЙ ПОДСИТЕМ АТР. ОБЛАСТИ ОКЕАНИИ
- 158 ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ СТРАН АТЭС
- 159 ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАН АСЕАН
- 160 КРУПНЕЙШИЕ АЭРОКОСМИЧЕСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ИХ РЕЙТИНГИ
- 167 МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕЙТИНГ 500 КРУПНЕЙШИХ КОРПОРАЦИЙ.  
АНАЛИЗ КОМПАНИЙ, БАЗИРУЮЩИХСЯ В АТР
- 168 ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ООН
- 169 ЯЗЫКИ МИРА КАК ЭЛЕМЕНТ БРЕНД-КУЛЬТУРЫ
- 170 КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ЯПОНИИ ПО ОТРАСЛЯМ,  
ЛИДЕРСТВО В БУДУЩЕМ
- 172 КРАТКАЯ РЕТРОСПЕКТИВА ПЕРВОГО ЭТАПА СТАНОВЛЕНИЯ  
АВИАЦИОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ЯПОНИИ, ПЕРВЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ
- 174 К ИСТОРИИ ВЕЛИКОГО ШЁЛКОВОГО ПУТИ
- 175 ОБРАЗЫ ВОСТОКА И ОКЕАНИИ В РЕКЛАМЕ
- 176 БРЕНД-СТРАТЕГИЯ. БРЕНДОГРАММЫ
- 178 ПРИМЕР РЕКЛАМНОГО СООБЩЕНИЯ БРЕНД-СТРАТЕГИИ
- 181 ЧЕТЫРЕ СИЛЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА И НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ  
АКТИВЫ КАК ДВИГАТЕЛЬ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ
- 182 ПРИМЕРЫ СОДЕРЖАНИЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО СОГЛАШЕНИЯ  
И РЕЗОЛЮЦИИ ПО ВОПРОСАМ ПАРТНЁРСТВА
- 184 СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ



# ВВЕДЕНИЕ

**Новое** экономическое пространство XXI века с пластичным, открытым и сетевым строением характеризуется гиперконкуренцией и высокой степенью динамичности<sup>1</sup> [146]. В этой ситуации инновационный менеджмент высоких технологий ответственен за вопросы лидерства государства в будущем и устойчивость предприятий в конкурентной среде [172], а стратегическое управление как его часть призвано обеспечивать получение весомой доли мирового дохода. Если инновации – исторически сильная сторона отечественных предприятий, то вопросы эффективного продвижения продукции при наличии устойчивого роста спроса требуют скорейшего решения и научной проработки.

Генеральные цели России и российских предприятий в первую очередь связаны с мировым рынком (см. табл. 3 главы 1) [143, 185], поэтому важно обратить внимание на экспорт высокотехнологичной российской продукции. Действенным инструментом максимизации прибыли является стратегия продвижения гражданской продукции авиационно-промышленных предприятий на основе методов маркетингового управления [115, 78], которая в полной мере призвана решить проблему возврата вложенных государственных и частных инвестиций.

Конкурентные силы новой экономики – это крупные интегрированные структуры: транснациональные компании и банки (ТНК и ТНБ)<sup>2</sup>, государственные ТНК и ТНБ, международные и региональные экономические и политические организации, стратегические союзы, товарные ассоциации, глобальные города и университеты, технопарки, неправительственные организации и др. Они стремятся к генеральной цели стратегического менеджмента – достижение определённого уровня экономической власти<sup>3</sup>. Стратегия продвижения продукции тесным образом связана с учётом экономических сил, которые наиболее активны на региональном уровне, где отдельному предприятию не под силу решение маркетинговых, тем более стратегических вопросов. Групповые стратегии могут разрабатываться для сформированных организационных форм сотрудничества, каковыми являются Объединённая Авиационно-промышленная Корпорация (ОАК), «Вертолёты России», Объединённая Двигателестроительная Корпорация (ОДК) и др. интегрированные структуры. При этом групповые стратегии содействуют возникновению различных форм независимых союзов и содействуют эффективному управлению системами международного разделения труда.

Крупнейшими импортёрами и экспортёрами высоких технологий являются развивающиеся страны АТР. Именно здесь разворачивается главная борьба за рынок перспективной авиационной техники<sup>4</sup>. Хотя многими крупными зарубежными авиационно-промышленными предприятиями подписаны многомиллиардные контракты на несколько лет вперёд, в этом регионе спрос на надёжную технику по невысоким ценам продолжает расти в связи с наличием огромных труднодоступных территорий (удалённость, пересечённая местность, множество островов) и отсутствием инфраструктуры на неосвоенных, но богатых полезными ископаемыми пространствах. В первую очередь это касается гражданских самолётов, вертолётов и двигателей к ним. Анализ экономических стратегий перспективного региона позволяет в полной мере использовать этот уникальный шанс для российских предприятий, смысл которого вложен в словосочетание «регионально-ориентированная стратегия».

<sup>1</sup> Характеристики новой экономики приведены в докладе «Институциональные основы новой посткризисной реальности» Н.И. Смородиной, к.э.н., руководителя Центра полюсов роста и особых экономических зон Института экономики РАН, от 20 мая 2010 г. в Центре стратегического инновационного менеджмента Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

<sup>2</sup> Роль ТНК пятого поколения сходна с ролью государства: у них похожи структура, кодекс, философия, правовые основы, стратегия укрупнения. На одном рынке существуют два-три таких супергиганта [181]. Доля ТНК составляет 25% от мирового объёма продаж, из неё треть продукции производят их зарубежные филиалы [282]. Подробнее о ТНК (определение) см. Приложения 6 и 7.

<sup>3</sup> Экономическая власть [181] достигается соединением пяти элементов: финансовая мощь, информационное влияние, коалиционные силы, связи с государством, средства силового воздействия.

<sup>4</sup> Flight ACAS database (19-25 августа 2008 г.)

Применительно к России актуальность проблемы предложения по обновлению парка перспективных воздушных судов обозначается ещё острее, тем более, что при массовом списании авиационной техники авиакомпании приобретают устаревшие воздушные суда западного образца и тем самым содействуют активному проникновению зарубежных авиакомпаний на российский рынок [71, 156, 158]. Предложенная стратегия призвана содействовать восстановлению позиций отечественных производителей авиационной техники с учётом выгод для авиакомпаний, работающих как на международных, так и на местных воздушных линиях, а также способствовать расширению рынков сбыта, развитию собственного производства и его технологического перевооружения. Сегодня семь ведущих государств мира обладая сорока шестью макротехнологиями, контролируют более 80% рынка наукоёмкой продукции. Россия, обладая семнадцатью такими макротехнологиями, имеет долю на рынке лишь 0,3% [282] из-за отсутствия маркетинговых управленческих стратегий. Предложенная форма стратегии продвижения продукции призвана коренным образом изменить эту ситуацию и обеспечить отечественным компаниям увеличение доли мирового рынка сложных технических изделий. Таким образом, имеется объективная потребность в создании методологического аппарата формирования стратегии продвижения продукции, а именно его групповой регионально-ориентированной формы для расширения производства и географии сбыта летательных аппаратов.

Изученность вопроса. Научные аспекты теории, методологии управления в области корпоративного, стратегического менеджмента и маркетинга и конкурентного анализа, находят отражение в современных трудах российских учёных, таких как: Г.Л. Азоев, Л.А. Базилевич, В.В. Бандурин, П.С. Безруких, Л.В. Бурлаков, Ш.М. Валитов, В.И. Видяпин, В.Г. Гетьман, Л.Т. Гиляровская, А.Р. Горбунов, О.В. Голосов, А.Д. Коробкин, А.В. Крикунова, М.И. Круглова, Е.Н. Кулик, Р.С. Курчакова, В.В. Леонтьев, М.В. Мельник, Э.А. Мещеряков, А.Г. Мовсесян, Д.Ю. Никологородский, И.А. Никонов, О.М. Островский, В.И. Подольский, А.Д. Родыгин, Я.В. Соколов, Л.Р. Смирнова, Е.В. Чирков, В.П. Шеремет, Л.З. Шнейдман, Н.Д. Эриашвили, А.Ю. Юданов и др., а также зарубежных учёных, таких как: Д. Аакер, К. Андерсон, Р. Акофф, И. Ансофф, А. Берли, Дж. Бигель, П. Друкер, Э. Йохимштайлер, Дж.М. Кейнс, К.Л. Келлер, У. Кинг, Д. Клиланд, Д. Кревенс, Ж.-Ж. Ламбен, А. Маршалл, Л. Милгром, М. Портер, К.К. Прахалад, В.Дж. Стивенсон, А.Дж. Стрикленд III, Б. Твис, Д. Тобин, А.А. Томпсон-мл., Т.Л. Уилен, Г. Хамел, М. Хаммер, Д. Хангер, М. Хессель, Дж. Чампи, Д. Чархэм, Р.Б. Чейз, Э. Чемберлин, А.-В. Шеер, Дж. А. Шлейфер, Р. Шонбергер, Н.Дж. Эквилайн, Р.Ф. Якобс.

Научные школы управления и маркетинга авиационно-промышленными предприятиями и авиакомпаниями наиболее полно представлены в отечественных работах сотрудников МАИ, МГТУ ГА, ГосНИИ АС, ГОСНИИ ГА, ОАК, Аэрофлота, авиакомпании «Волга-Днепр» и др., в т.ч.: О.С. Аветисяна, Н.Г. Агеевой, А.М. Андропова, Б.В. Артамонова, В.Т. Бобронникова, С.Д. Бодрунова, А.Г. Братухина, А.С. Булатова, А.А. Вартаняна, В.Н. Васильева, В.Ю. Воробьёва, В.Я. Галкина, Е.Л. Грановского, Н.Н. Громова, О.Н. Дмитриева, В.М. Дмитриевой, С.И. Долгова, П.Т. Драчёва, Л.С. Дубинского, Л.И. Евенко, С.Х. Екшембиева, В.Н. Журавлева, С.Д. Ильенковой, П.М. Инбер, М.И. Ипатова, В.Н. Казакова, А.К. Казанцева, В.Д. Калаганова, В.Д. Калачанова, Г.А. Калугиной, А.И. Канащенкова, А.Н. Кисиленко, Г.Б. Клейнер, В.В. Кобзева, Ю.А. Ковалькова, С.С. Корунова, Е.Д. Коршуновой, Е.Ф. Косиченко, Е.В. Костроминой, В.И. Кочеткова, В.П. Кошкина, Ю.В. Криволуцкого, Б.М. Кузык, И.Б. Куксина, А.А. Лаптева, В.Р. Лебедева, М.Е. Липатовой, Б.Е. Лужанского, Ж.И. Любаевой, В.М. Макарова, Н.М. Махнева, Я.С. Мелкумова, В.В. Меркатана, Т.В. Мехоношиной, Э.С. Минаева, А.В. Мирошникова, С.В. Моисеева, Е.В. Мостивенко, В.М. Окулова, Н.А. Орлова, Е.Г. Ойхмана, И.Н. Омельченко, П.А. Нечаева, С.П. Никитина, Д.С. Николаева, В.П. Панагушина, Ф.И. Парамонова, И.Н. Панченко, В.А. Персианова, А.И. Погосяна, М.А. Погосяна, А.И. Покровского, К.С. Прозорова, И.М. Разумова, О.В. Репиной, Б.М. Родионова, И.И. Садчикова, Р.В. Сакача, И.А. Самойлова, С.А. Саркисяна, А.С. Саркисяна,



Н.А. Саломатина, С.А. Соколицина, Ю.М. Солдак, К.А. Спициной, Н.И. Степанова, А.Н. Трошина, Е.Ф. Ткаченко, О.Г. Туровца, В.В. Уварова, И.П. Фаминского, А.А. Фриндланда, А.Н. Хижняка, Б.А. Чумаченко, А.Л. Шушарина и многих других.

Знания по вопросам макро- и микроэкономики, процессам глобализации отражены в материалах научных трудов и публикаций Центрального экономико-математического института РАН, Института Управления РАН, Института экономики РАН, АНХ при Правительстве Российской Федерации, ИМЭМО РАН, МГУ, МАИ, МФТИ им. Баумана, Всероссийской академии внешней торговли Министерства экономического развития России (ВАВТ), а также следующих авторов: А.И. Агеева, О.С. Виханского, А.Т. Зуба, Э.Г. Кочетова, В.Н. Лившица, В.И. Липсица, В.П. Максаковского, А.И. Неклессы, В.Н. Парахиной, М.А. Чернышёва, В.И. Юртаева и др.

Вопросам классификации и типологии территориально-производственных комплексов в литературе особое внимание уделяли: И.И. Белоусов, П.П. Семёнов-Тян-Шанский, А.И. Чистобаев, В.Е. Шувалов, Н.Н. Колосовский и его последователи: Т.М. Калашникова, И.В. Никольский, Ю.Г. Саушкин, М.Н. Степанов, А.Т. Хрущев, П.М. Алампов, А.Е. Пробст и др.

Среди работ российских авторов по истории управления следует отметить прежде всего труды И.Е. Андреевского, И.К. Бабста, Э.Н. Берендтса, В.А. Гольцева, А.В. Горбунова, В.В. Ивановского, В.Н. Лешкова, И.И. Платонова, Н.Н. Рождественского, Б.Н. Чичерина. Наиболее известны зарубежные труды XVIII-XIX веков, таких учёных как Де ла Мар (Франция); Э.Г. Брекер, И. Зонненфельс, Л. фон Штейн, А. Циммерман, Г.Г. Юсти (Германия), а в начале XX в. – Г. Гант, Д. Гартнесс, Ф. и Л. Гилберт, Ф. Паркгорст, Ф. Тейлор, А. Файоль. В начале XX века в России появились публикации, авторами которых были А.К. Гастев, Н.А. Витке, В.В. Добрынин, Ф.Р. Дунаевский, О.А. Ерманский, и др. В советской научной литературе можно отметить труды Д.М. Бобрышева, О.А. Дейнеко, Д.М. Беркович, Д.М. Гвишиани, Д.М. Крука, Ю.А. Лаврикова, Э.Б. Корицкого, С.П. Семенцова. Среди современных работ можно отметить системные труды В.И. Маршева, а также авторов, публиковавших работы на международных конференциях МГУ по российской и национальной моделям управления.

История системных теорий в управлении представлена в ряде отечественных и зарубежных трудов по системному анализу: И. Ансоффа, Л. фон Берталанфи, А.А. Богданова (общая теория организаций), Н. Винера (общая теория управления), Г. Гегеля, И. Канта, И.Г. Ламберта, А.А. Любищева (общая теория систем), К. Маркса, М. Портера, В.Н. Садовского, В.Н. Спицнаделя, Ш.Р. Ранганатана (принципы системологии), И. Фихте, Ф. Энгельса и др.

В вопросах региональной экономики, управления и культурологии отмечаются работы В. Агеева, Ф.В. Архипова, Л.В. Баньковского, К. Вейле, Д. Зиглера, П.Л. Белкова, Е.В. Кузнецова, А.И. Майзеля, М. Марка, С.А. Обозова, С.Е. Пивоварова, К. Пирсона, Ю.В. Рождественского, Дж. Рокича, С.Л. Рубинштейна, С.В. Савинович, З.Г. Сангадиева, К.А. Спициной, С.А. Суспицына, Л.С. Тарасевич, М.Л. Теодорович, М.Л. Титоренко, А.И. Тулеева, С.Л. Туркова, Р. Хауса, Г. Хофстеде, Л. Хьелла, Ю.Ю. Черкасовой, К.Г. Юнга, А.Е. Яковлева, Ю.В. Яковца и ряда других исследователей.

Знания по общему состоянию и экономике стран Азиатско-Тихоокеанского региона отражены в книгах, научных публикациях и материалах конференций таких учреждений, как: Институт Востоковедения РАН (ИВ РАН), Институт Дальнего Востока РАН (ИДВ РАН), Синологический отдел ИНИОН РАН, Московский государственный институт международных отношений МИД РФ (МГИМО (У) МИД РФ), Российский университет дружбы народов (РУДН), Институт Латинской Америки РАН (ИЛА РАН), Институт стран Азии и Африки Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова (ИССА МГУ), Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ) и др.

Вместе с тем, формирование методологии отраслевой стратегии, направленной на продвижение высокотехнологичных товаров в определённый регион, в нашем случае Азиатско-Тихоокеанский, требует специфического подхода, синтеза многих наук (экономики, менеджмента,

маркетинга, математики, культурологии, психологии, регионоведения, истории, географии, картографии) и учёта их взаимодействия. Задача в такой постановке ставится впервые. В литературе и поныне доминируют отдельные публикации по специфике культуры и экономики регионов (Виноградский и др., Малявин, Мин Цзен и др.), но при этом их авторы не задаются целенаправленно вопросами, касающимися аэрокосмической промышленности в этих странах. Зарубежные авторы, которые изучают отраслевой маркетинг и менеджмент (Aerospace Marketing for Aerospace Management – Beveridge J.M., Malaval и др.) не ставят задачи изучения и учёта специфики региона. Подобные исследования редко встречаются и в других отраслях: например, автор книг «Нефтехимический комплекс мира» и «Мировая нефтепереработка» О.Б. Брагинский (ЦЭМИ) изучает стратегические решения в нефтеперерабатывающей промышленности с учётом перспектив АТР, особенности развития отрасли на южноамериканском, африканском континентах, в России и мира в целом.

Недостаточная научная и практическая проработанность вопросов маркетингового управления при высокой конкурентоспособности отечественной авиационной техники, наличие рынка, который готов приобретать эту технику (АТР), и стремление предприятий к наращиванию объёмов поставок говорят о необходимости формирования стратегии продвижения продукции и её скорейшей реализации. Этого парадокса (потребность группы предприятий в стратегии, высокий спрос на авиационную технику в регионе при отсутствии слаженной маркетинговой деятельности этих предприятий) в сочетании с выявленной выше необходимостью создания методологии формирования групповой регионально-ориентированной стратегии продвижения самолётов, вертолётов и двигателей к ним, ещё раз подчеркивает актуальность темы исследования.

Объектом исследования являются авиационно-промышленные предприятия России, реализующие высокотехнологичные изделия гражданского самолёто-, вертолётно- и двигателестроения как для российских, так и для зарубежных заказчиков. Предметом исследования является методология формирования групповой стратегии продвижения продукции авиационно-промышленных предприятий РФ для Азиатско-Тихоокеанского региона, в том числе для Тихоокеанской части России. Цель работы – разработка методологии формирования групповой стратегии продвижения продукции применительно к условиям Азиатско-Тихоокеанского региона, а также их апробация.

Основные задачи выполненного исследования:

1. Выявление и анализ основных тенденций развития современного рынка авиационной техники Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР).
2. Исследование теоретических и методологических подходов в области формирования стратегий продвижения.
3. Разработка системы концептуальных принципов формирования групповой стратегии продвижения продукции авиационно-промышленных предприятий России в АТР.
4. Формирование базовых элементов и процедур решения типовой управленческой задачи оптимизации групповой стратегии продвижения продукции авиационно-промышленных предприятий России в АТР.
5. Структуризация организационно-экономического механизма формирования групповой стратегии продвижения продукции авиационно-промышленных предприятий России в АТР.
6. Формализация управленческой задачи оптимизации групповой регионально-ориентированной стратегии продвижения продукции отечественных авиационно-промышленных предприятий.
7. Разработка и компьютерное апробирование процедуры оценки экономической эффективности внедрения разработанной методологии.

Исследования базируются на информационных, нормативных и методологических материалах Государственного научно-исследовательского института гражданской авиации

(ГосНИИ ГА), Московского Авиационного Института, Транспортной клиринговой палаты, Национального объединённого аэрокосмического университета, Центра образования в области экономики и менеджмента аэрокосмических вузов России «ЭкоменАэро». Информационную базу исследования составили материалы научных трудов, монографий, статей в специальных и периодических международных изданиях, а также отраслевых ГОСТов, отражённых, в частности, в списке информационных источников. Методы исследования обусловлены спецификой изучаемого объекта и задачами работы и представляют собой: экономический анализ, статистический анализ, исследование операций, прогнозирование. В работе также применялись методы имитационного моделирования, в т.ч. метод дискретных шагов, метод модельных событий. Также были использованы предельные и обычные варианты теории вероятностей, теории массового обслуживания и т.д. Теоретическую и методологическую основу исследования составляют классические и современные фундаментальные концепции управления, стратегического менеджмента.

Результаты, полученные в ходе исследования:

1. Сформулирована и теоретически обоснована авторская трактовка термина «групповая регионально-ориентированная стратегия продвижения продукции» как специализированной формы маркетингового управления и как подкласс стратегий роста (транснационализации), необходимая при выходе на специфический рынок Азиатско-Тихоокеанского региона.

2. Разработана технология формирования групповой стратегии продвижения продукции авиационно-промышленных предприятий России в АТР как комплексная система мероприятий, сочетающих в себе стратегию поиска новых рынков и стратегию адаптации к условиям регионального рынка авиационной техники.

3. Выполнена общая структуризация организационно-экономического механизма формирования групповой стратегии продвижения продукции авиационно-промышленных предприятий России в АТР.

4. Сформирована содержательная постановка управленческой задачи оптимизации групповой регионально-ориентированной стратегии продвижения продукции отечественных авиационно-промышленных предприятий.

5. Апробирована процедура оценки экономической эффективности внедрения разработанной методологии (на примере крупнейшего авиастроительного предприятия, поставляющего авиационную технику авиакомпании, занимающей ключевые позиции в АТР).

Научная новизна результатов исследования заключается в том, что автором разработана методология формирования специализированной маркетинговой стратегии. Конкретизация научной новизны выражается в следующем:

1. В общетеоретическом позиционировании системы стратегических решений, направленных на продвижение высокотехнологичной продукции (самолётов, вертолётов и авиационных двигателей) на специфический азиатско-тихоокеанский рынок и согласованных с региональными стратегиями роста.

2. В научно доказанной целесообразности создания методологии и необходимости реализации групповой стратегии продвижения продукции российских авиационно-промышленных предприятий в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

3. В научно обоснованной сводимости управленческой задачи формирования групповой стратегии продвижения продукции к задаче условной оптимизации, а также типизируемости этой задачи.

4. В формализации управленческой задачи оптимизации групповой регионально-ориентированной стратегии продвижения продукции отечественных авиационно-промышленных предприятий.ис

5. В выполнении апробационной версии компьютерных методических исследований по реализации рассматриваемой стратегии в виде прямой поставки авиакомпании группы



перспективных ВС при различных условиях оферты и при условии достижения максимизации прибыли.

Практическая значимость результатов работы состоит в том, что разработанная методология формирования групповой стратегии продвижения продукции авиационно-промышленных предприятий России в Азиатско-Тихоокеанском регионе позволяет консолидировать ресурсы, принимать обоснованные управленческие решения, связанные с успешным выходом на международный рынок высокотехнологичных изделий, используя особенности развития региона и его производительных сил. Полученные результаты также являются важной частью научно-методического обеспечения комплексных программ по освоению внутреннего и внешнего рынков авиационной техники и разработки ежегодных прогнозов спроса и закупок на основные виды и типы продукции российского производства. Результаты исследования могут быть использованы российскими авиационно-промышленными корпорациями при формировании и осуществлении стратегий в области маркетингового управления в целях обеспечения необходимых объёмов производства и поставок на целевые рынки нового поколения гражданской авиационной техники. Результаты работы были включены в следующие учебные дисциплины: «Общий менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Технология и организация производства товаров и услуг» на кафедре 501 «Производственный менеджмент и маркетинг» Инженерно-Экономического Института (бывшего факультета Экономики и менеджмента) Московского авиационного института, а также применялись в деятельности Совета Молодых учёных факультета (СМУ Ф) и на лекциях в МГУ: «Аэрокосмический менеджмент и маркетинг: мир, Россия, Япония» (<http://mai.ru/events/news/index.php?ID=13107>) на факультете Экономики МГУ, каф. Управления организацией. В период с 2006 по 2010 год автор принял участие, провёл доклады и презентации, связанные с темой исследования, на следующих научных и деловых мероприятиях:

– 3-я тематическая сессия международного экономического форума «Россия-АТР» Транспорт и Логистика: Новые модели регионального взаимодействия (9 октября 2006, Москва, доклад с синхронным переводом «Пути и механизмы сотрудничества авиатранспортных компаний и промышленных корпораций в Азиатско-Тихоокеанском регионе / The Means and Mechanisms of collaboration between Air Transport Companies and Industrial Corporations in The Asia-Pacific Region»),

[www.rus-atr.ru/rus/appearances/report.shtml](http://www.rus-atr.ru/rus/appearances/report.shtml);

– 15-я ежегодная сессия Азиатско-Тихоокеанского парламентского форума (21-25 января 2007, Москва);

– Конференция Технологии безопасности на транспорте (6-9 февраля 2007, Москва);

– Конференция IRU «Государственно-частное партнёрство в развитии транзита и логистики Великого Шёлкового Пути: от теории к практике» (20-21 февраля 2007, Москва, доклад «Великий Шёлковый путь: перспективы воздушно-транспортной системы (BTC)»);

[http://www.iru-eapd.org/iru-moscow/2007/02\\_sr/documents.htm](http://www.iru-eapd.org/iru-moscow/2007/02_sr/documents.htm)

– VIII Международный форум Высокие технологии XXI века (23-26 апреля 2007, Москва);

– Заседание Комитета по маркетингу и корпоративной стратегии Ассоциации Менеджеров России (18 мая 2007, Москва, доклад «Геоэкономический анализ как новый инструмент международного маркетинга»); <http://www.amr.ru/press/news/detail.php?ID=5424>,

[http://www.amr.ru/committee/detail.php?PAGEN\\_4=2&ID=4518&CHRONICLE=Y#nav\\_start\\_4](http://www.amr.ru/committee/detail.php?PAGEN_4=2&ID=4518&CHRONICLE=Y#nav_start_4);

– V Европейский бизнес-саммит, по случаю 50-й годовщины Объединённой Европы / 5th European Business Summit on the occasion of the 50th Anniversary of Europe (15-16 марта 2007, Брюссель, двуязычный доклад «50 лет Европейско-азиатского сотрудничества в аэрокосмическом секторе. Взгляд в будущее / Fifty years of Asia-European Cooperation in the Aerospace Sector. Looking into the future»);

– Форум Деловой Авиации АТО (11 апреля 2008 года, Москва);

- Первый Авиафорум «Ведомости» (17 апреля 2008 года, Москва);
- 12-я Международная выставка и конференция по транспорту и логистике «Транс-Россия 2008» (23 апреля 2008, Москва);
- «Информационные технологии в авиационной и космической технике – 2008» Всероссийская конференция молодых учёных и студентов МАИ (21-22 апреля 2008 года, Москва, совместный доклад с В. Кузьминым «Новые инструменты для создания нематериальных активов аэрокосмического менеджмента»);
- Первое общее собрание экспертного Совета молодых учёных МАИ (24 июня 2008, Москва, доклад «Global Manager in Aerospace») <http://www.ecomen.aero/temp.php>;
- Деловая авиация и АОН России. Международный авиасалон Домодедово (31 июля – 3 августа 2008);
- GEO-Summit Extravaganza (26 ноября 2007, 24 октября 2008, Москва);
- HiBrand 2008, WorkShop Identity / Airlines (25 октября 2008, Москва, Landor Associates), <http://www.identity.su/new/>;
- Металл-Экспо (11-14 ноября 2008, Москва);
- Всероссийская конференция молодых учёных и специалистов «Будущее машиностроение России» (25-27 ноября 2008, Москва, тезисы доклада «Глобальный аэрокосмический менеджер: кто он?»);
- ИТ-решения для предприятий авиастроительной отрасли (17 февраля 2009, Москва, начало НИР МАИ-ОАК);
- 10-й юбилейный всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 3. Опыт стратегического планирования на российских и зарубежных предприятиях» (ЦЭМИ, 14-15 апреля 2009 г., Москва, доклад «Опыт внедрения новой системы стратегического управления в крупнейшей в мире авиакомпании»);
- 2-я Всероссийская конференция учёных, молодых специалистов и студентов Информационные технологии в авиационной и космической технике-2009 (МАИ, 20 апреля 2009, Москва, доклад «Стратегия внедрения новых технологий на производстве аэрокосмической техники»);
- X Юбилейная международная конференция по Истории управленческой мысли и бизнеса на тему: «Национальные модели управления», Москва (МГУ им. М.В. Ломоносова, 29-30 июня, 1 июля 2009 г., Москва, доклад «Аэрокосмический менеджмент и маркетинг. Часть 1. Национальный аспект товарной экспансии»);
- форум «Достижения молодых научных и инженерных кадров для авиации и космонавтики» (ВВЦ, 16 декабря 2009 года, Москва, 2 постера, доклад «Финансово-экономическая модель и стратегия развития авиакомпании»);
- научный семинар "Бразилия-Россия-Индия-Китай: баланс перемен за 30 лет" (Институт востоковедения РАН, 17 февраля 2010);
- доклад «Геоэкономические стратегии в Азиатско-Тихоокеанском регионе и география рынков сбыта мировой аэрокосмической промышленности» (МГУ, Географический факультет, Кафедра географии мирового хозяйства, 8 апреля 2010);
- доклад «Геоэкономический анализ рынков высоких технологий в Азиатско-Тихоокеанском регионе» (МГУ, Географический факультет, Кафедра социально-экономической географии зарубежных стран, 8 апреля 2010);
- 11 международный салон «Двигатели» (ВВЦ, 14-17 апреля 2010, Москва, доклад на стенде ЕПК 15 апреля «Продажи, маркетинг и стратегии высокотехнологичных корпораций в Азиатско-Тихоокеанском регионе»);
- доклад «Геоэкономический анализ аэрокосмического рынка на примере Азиатско-Тихоокеанского региона» (Институт географии РАН, Лаборатория географии мирового развития,

23 апреля 2010, Москва);

– семинар-доклады повышения квалификации «Стратегия продвижения высокотехнологичной продукции авиационно-промышленных предприятий России в Азиатско-Тихоокеанском регионе» (МАИ, Факультет № 2 Двигатели летательных аппаратов, 22 апреля 2010 и Объединённая Двигателестроительная Корпорация, Инженерный центр, 03 июня 2010 г.);

– открытый семинар «Институциональные основы новой посткризисной реальности» (Академия народного хозяйства при Правительстве РФ, Центр стратегического инновационного менеджмента, 20 мая 2010, Москва), [www.top-executive.ahe.ru](http://www.top-executive.ahe.ru);

– расширенное заседание семинара Центра инновационной экономики «Институты современной экономики и инновационного развития» на тему «Авиационная промышленность Российской Федерации: перспективы развития» (Институт экономики РАН, 15 июня 2010, Москва, совместный доклад с В.А. Губаревым «Авиационная промышленность РФ. Часть II. Стратегии роста»);

– международный семинар Института Дальнего Востока РАН (ИДВ РАН) и Филиала Фонда Розы Люксембург (ФРГ) «Стратегия развития ШОС. Российско-казахстанские аспекты». (ИДВ РАН, 11 июня 2010, Москва).

Основные научные положения и результаты исследования были апробированы и внедрены при анализе систем стратегического управления и маркетинга следующих системообразующих авиационно-промышленных и авиатранспортных предприятий Российской Федерации: Московский Авиационный Институт, корпорация «ВСМПО-АВИСМА», Авиакомпания «Волга-Днепр», AirBridgeCargo, «ГазпромАвиа» и ОАО «Владивосток Авиа», ОАО «Объединённая Авиастроительная Корпорация», ОАО «Вертолёты России», ООО «УК «Объединённая двигателестроительная корпорация».



*На вкладке рис.1. Страны Азиатско-Тихоокеанского региона, основные интеграционные группировки и их взаимосвязь*

# 1. АНАЛИЗ СЛОЖИВШЕЙСЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СИТУАЦИИ ПРИМЕНИТЕЛЬНО К АВИАЦИОННОЙ ТЕХНИКЕ В АЗИАТСКО- ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ

**В главе** даётся оценка экономического состояния Азиатско-Тихоокеанского региона, выявляются его прогнозные тенденции и оценивается его влияние на формирование и развитие аэрокосмической и авиатранспортной отрасли, включая рынок авиационной техники.



# 1.1. ОБЩАЯ СТРУКТУРИЗАЦИЯ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА АВИАЦИОННОЙ ТЕХНИКИ АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОГО РЕГИОНА

**Экономический** и индустриальный подъём государств азиатской и океанской подсистем АТР способствует благополучию крупнейших корпораций мира. В регионе сосредотачиваются производства и представительства практически всех ведущих компаний. Используя различные стратегии продвижения продукции в АТР, зарубежные аэрокосмические фирмы обеспечивают себя портфелями заказов на много лет вперёд. Изучение сфер взаимодействия хозяйствующего субъекта с его контрагентами в региональной среде требует не только разработки новых блоков стратегических ориентиров, но и социально-культурной адаптации маркетингового управления.

Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР) объединяет 58 стран и территорий, иногда к региону относят Непал, Монголию, Союз Мьянма, Индию (вкладка, рис. 1). На пространстве региона сосредоточены крупнейшие интеграционные группировки, в том числе АТЭС, АСЕАН, ШОС, СНГ, ЕврАзЭС, ОЭСР, условные группировки БРИК, G-20, G-8, E-7, в которых Россия играет ведущую роль (Приложение 1). Они тесно взаимосвязаны между собой, широко диверсифицированы (Содружество) или специализированы (ОПЕК). На карте показан стрелками процент роста показателя ВВП стран и территорий АТР в 2008 году по отношению к 2007-му.

На двадцать одну национальную экономику Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС), наиболее крупного международного экономического союза, приходится 57% актов международной торговли [163] и 16 трлн долл. США совокупного ВВП<sup>1</sup>. До 2030 г. ожидается рост ВВП в АТР до 70%. На рис. 2 и 3, построенных на основании статистических данных<sup>2</sup>, представлен характер изменения объёма ВВП стран-участниц АТЭС в % к предыдущему году. Анализируя данные по временной шкале, можно отметить, что экономическое развитие стран происходит неравномерно. Стабильный рост выше среднего наблюдается в исключительных случаях. Этот феномен известен только у Китайской Народной Республики. Достаточно частое явление среди участников – резкий скачок экономики вверх с последующей стабилизацией (Индонезия, Таиланд, Республика Корея, Малайзия). Реже происходит скачкообразное развитие с большой амплитудой (Сингапур, ОАР<sup>3</sup> Гонконг и о. Тайвань). Стабильность и уверенный рост ВВП на различных уровнях отмечается у Филиппин, Австралии, Вьетнама, США, Новой Зеландии. С момента вступления России в АТЭС произошёл резкий рост ВВП страны (на графиках наиболее плотная линия показывает достижение границы в 10%, как у Сингапура) с последующем сохранением темпов роста экономических показателей. Позиции России в АТР сильны не только по природным ресурсам, но и по переработке продукции (например, деревообработка, металлургия), несколько уступают по уровню технологий (третье место после США и Японии), и требуют усовершенствования по ёмкости внутреннего рынка, предложению инвестиционных товаров, развитости рыночной среды, уровню менеджмента.

Стоит обратить внимание на амбициозно набирающие силу такие страны, как Папуа-Новая Гвинея и новые индустриальные страны Южной Америки (НИС ЮА), в особенности Перу (опережение КНР на 0,8% в 2008 году). К категории НИС ЮА также относят Мексику, Чили и не входящие в АТЭС – Бразилию, Аргентину, Венесуэлу. Подобный экономический

<sup>1</sup> По данным Российской Академии Бизнеса и Предпринимательства.

<sup>2</sup> World Economic Outlook International Monetary Fund (IMF), см. также источники для графиков на рис. 2-4: The 2004 APEC Economic Outlook; IMF, World Economic Outlook, April 2009; ASEAN Finance and Macro-economic Surveillance Unit Database and ASEAN Statistical Yearbook 2006; ASEAN Trade Database as of 18 July 2007; International Monetary Fund World Economic Outlook (IMF WEO) Database April 2009.

<sup>3</sup> Как и Аомынь (Макао), Сянган (Гонконг) является Особым административным районом КНР / Special Administrative Region (SAR).

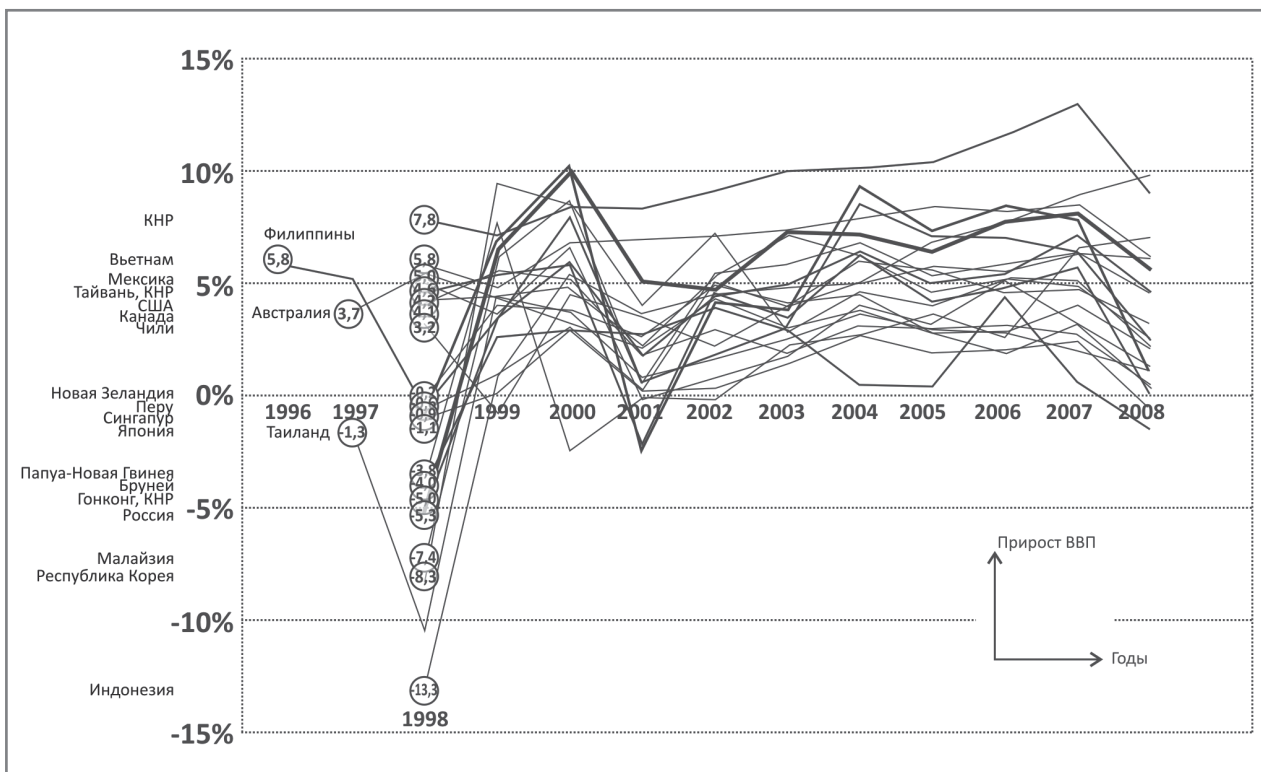


Рис. 2. Динамика изменения ВВП в % с 1996 по 2008 год экономик-участниц Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС)

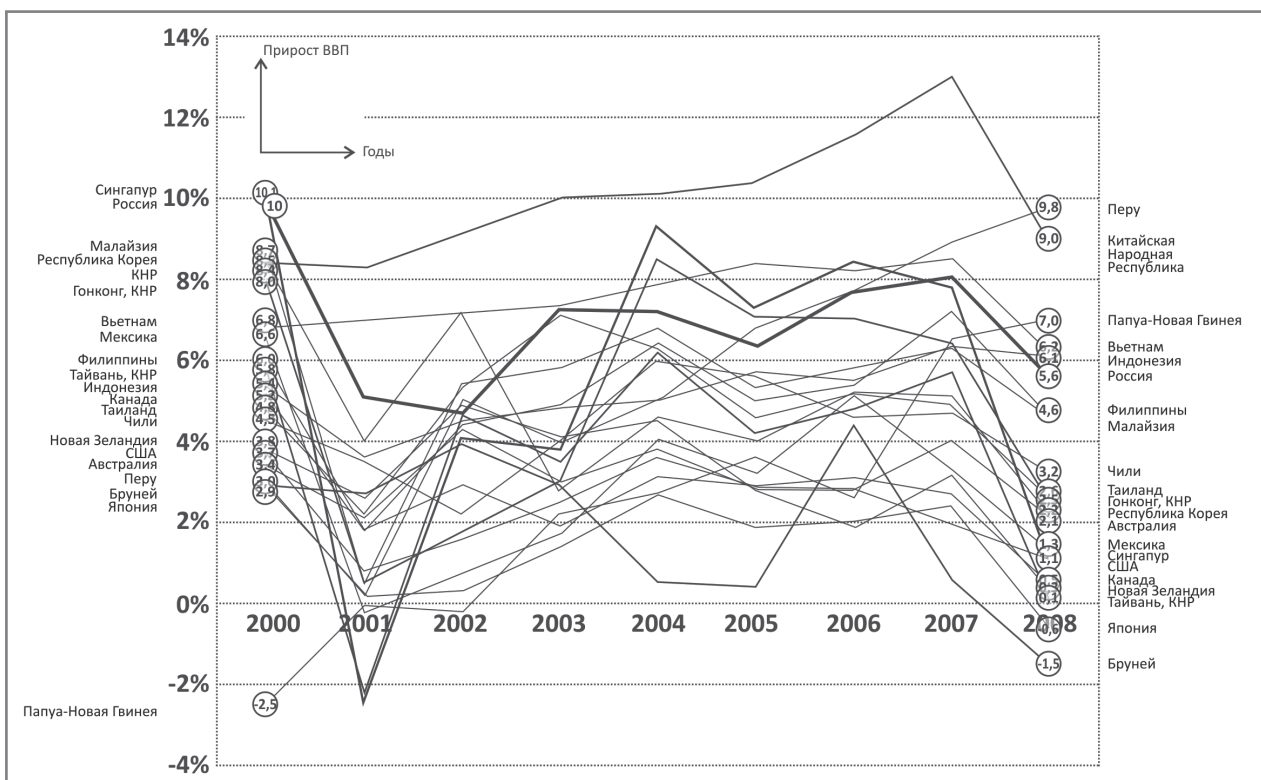


Рис. 3. Динамика изменения ВВП в % с 2000 по 2008 год экономик-участниц Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС)

Источники для рис.2-4: см. сноску 2 и Приложение 3 и 4.

феномен требует отдельного изучения. Япония, будучи «вожаком стаи летящих гусей» – образно называемых новых индустриальных стран Азии (НИС А) – замыкает нижний край полосы трендов, являясь в целом фундаментом с обнадеживающими тенденциями (рис. 2 и 3). Классификация Института Дальнего Востока РАН различает НИС в Азии «первой волны» (или «азиатские тигры»): Республика Корея, Сингапур, а также территории Гонконг, Тайвань и НИС «второй волны» или «азиатские драконы»: Малайзия, Филиппины, Таиланд, Индонезия. Анализ построенных графиков позволяет открыть существование групп стран с общими характерными чертами развития, при этом каждый год страны могут либо оставаться в «привычной» группе, либо переходить в другие. Например, Вьетнам и Мексика в 2008-м находились уже в различных группах: Вьетнам-Индонезия и Мексика-Сингапур-США. Наиболее «уплотнённые» группы в 2008-м отмечаются в диапазонах: 4-5% – Филиппины-Малайзия; 2-3% – Таиланд, Гонконг, Южная Корея, Австралия; 0-1% – Канада, Новая Зеландия, острова Тайвань. Выделение таких групп уточняет рекомендации для менеджеров, позволяет классифицировать типы национального управления, выявить ключевые факторы роста, прямо влияющие на развитие экономики страны, на объёмы закупки авиационной техники и авиатранспортных работ.

Одна из ведущих группировок, влияющих на структуру рынка авиационной техники, Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН, Association of Southeast Asian Nations, ASEAN) включает десять государств. На 11-м азиатском саммите 2005 года Россия участвовала как страна-председатель. Особенностью блока АСЕАН является активное создание зон свободной торговли (ASEAN Free Trade Area, AFTA), в которой товары облагаются минимальными пошлинами при так называемой внутренней региональной торговле (intra-regional trade). Благодаря развитию таких зон и зон инвестиций (ASEAN Investment Area), создаются предпосылки для зарубежных инвестиций [246]. Совместные производства изделий высокой степени переработки финансируются не только за счёт американского и японского капиталов, но и на паритетных началах странами-участниками. Экономическая группировка активно развивает деловые и политические связи с Россией, Китаем, Японией и Южной Кореей, а также с Австралией, Индией, Новой Зеландией и Канадой. Страны АСЕАН являются новыми индустриальными странами Азии со средним ежегодным приростом ВВП 4-6% (рис. 4, Приложение 4).

Структуризация рынка по регионам и объёму поставок ВС. Более 22 000 вертолётов<sup>4</sup>, 13 600 реактивных деловых самолётов, свыше 26 000 турбовинтовых и реактивных самолётов (в 2001 году – около 16 тыс.) находится сегодня в эксплуатации по всему миру. Очередная партия для авиакомпаний в 1 229 ед. была поставлена производителями в 2008 году<sup>5</sup>. Издание «Авиасалоны мира» отмечает, что к середине 2009 г. на долговременную стоянку авиакомпании отправили 2 500 реактивных самолётов, тогда как в 2008-м – всего 343 реактивных и турбовинтовых (Flight International). Хотя доля Европы (флот 8 385 ед. – 31,4%) и Америки (10 913 ед. – 40,9%) в мировом парке воздушных судов (всего 24 034 зарубежных и 2 641 российских турбовинтовых и реактивных ВС) значительно больше, чем в Азии, Австралии и Океании (5 878 ед. – 22%), в перспективе ситуация будет изменяться в связи с насыщением рынка в Европе и Северной Америке и дефицитом транспортных средств в Азиатско-Тихоокеанском регионе. По мнению аналитиков Airbus, наибольший спрос на авиационную технику в период 2009-2028 гг. ожидается именно в АТР и составит 31% от мирового. На август 2008 года лидерство по количеству заказанных самолётов принадлежит странам азиатской и океанской подсистем АТР – 3 184 ед. из 7426 ед., что составляет 42,9% от мирового портфеля заказов (всего 7 243 зарубежных и 183 российских ВС)<sup>6</sup>. По прогнозам компании Boeing, большая часть заказов на воздушные суда придется на АТР (исключая Сев. и Латинскую Америку) и составит 9 160 ед. или 1/3 от мировых поставок (29 400 ед.) за 2008-2027 гг.

<sup>4</sup> По данным журнала TopFlight, 2009.

<sup>5</sup> По данным Flight ACAS database, 19-25 августа 2008 г.

<sup>6</sup> См. там же.



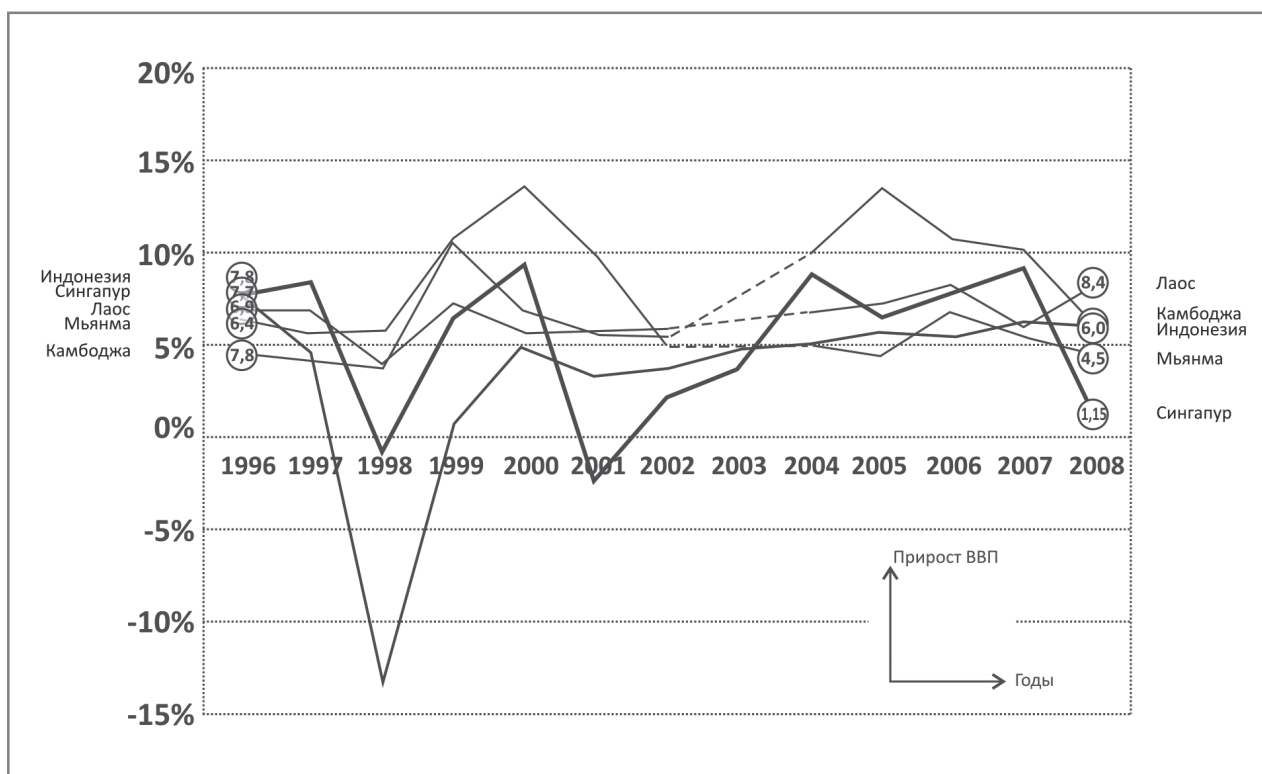


Рис. 4. Динамика изменения ВВП в % с 1996 по 2008 год пяти государств Ассоциации стран Юго-Восточной Азии (АСЕАН)

Структуризация рынка по типам ВС и производителям. Согласно зарубежной классификации, рынок финальных авиационных изделий разделяется на большие самолёты (LCA, достаточно спорно объединяя средне- и дальнемагистральные), военные (Military Aircraft), правительственные, деловые и частные реактивные (Business Jets), региональные реактивные и турбовинтовые самолёты (Regional Jets) и вертолёты (Helicopters). Доля первого сегмента составляет 53%, в нем лидируют самолёты Boeing и Airbus. Доля региональных составляет 5%, в первую десятку входят воздушные суда компаний канадской Bombardier, бразильской Embraer, европейской ATR, англо-американской Hawker Beechcraft, а также самолётов, производство которых уже прекращено: Fairchild, SAAB, De Havilland и BAe Systems (бывшая British Aerospace). Воздушные суда советского и российского производства представлены марками Ан, Ил, Ту и Як. Доля вертолётов указана как 1%, по другим данным – 14,3% [304].

Структуризация рынка по техническому состоянию флота. Азия располагает самым молодым в мире парком – средний возраст воздушных судов составляет 10 лет. Рынок оценивается по соответствию Главам норм ИКАО [197] 16-го Приложения к Чикагской Конвенции:

- ВС, соответствующие Главе 2 норм ИКАО<sup>7</sup>;
- ВС, на которых реализуются мероприятия, обеспечивающие их соответствие Главе 3<sup>8</sup>;
- ВС, соответствующие Главе 3 с малыми запасами;
- ВС, соответствующие Главе 4<sup>9</sup> и Главе 3, с запасами, соответствующими Главе 4.

Структуризация рынка по количеству и по располагаемым пассажироместам ВС.

<sup>7</sup> Дозвуковые реактивные самолёты: заявка на сертификат типа подана до 6 октября 1977 года.

<sup>8</sup> Дозвуковые реактивные самолёты: заявка на сертификат типа подана 6 октября 1977 года или позже и до 1 января 2006 года; Винтовые самолёты массой более 5 700 кг: заявка на сертификат типа подана 1 января 1985 года или позже и до 17 ноября 1988 года; Винтовые самолёты массой более 8 618 кг: заявка на сертификат типа подана 17 ноября 1988 года или позже и до 1 января 2006 года.

<sup>9</sup> Дозвуковые реактивные самолёты: заявка на сертификат типа подана 1 января 2006 года или позже; винтовые самолёты массой более 8 618 кг: заявка на сертификат типа подана 1 января 2006 года или позже.

Структуризация рынка по программам совместного сотрудничества. Наибольшее количество совместных программ в азиатской и океанской подсистемах региона осуществляют корпорации Северной Америки, Европы, Бразилии, занимающие первые строчки мировых аэрокосмических рейтингов (рис. 5 и 6, Приложение 5). Эти страны активно заключают крупные контракты на поставку авиационной техники (Embraer, Bell, Eurocopter, Sikorsky), подписывают соглашения о сборочных производствах (Airbus, ATR, Embraer) и риск-разделённых партнёрствах (Boeing, Rolls-Royce) и др. Важно отметить общую характерную линию: новые совместные предприятия часто размещают на территории экономических образований: особых экономических зон (Special Economic Zones), зон технико-экономического развития (Economic & Technological Development Zones), авиационных индустриальных зон (Aviation Industrial Zones) и центров высокотехнологической международной кооперации (на рис. 6 они отмечены четырёхлучевыми звездами). Такие полюса роста оказывают большое влияние на формирование международных транспортных коридоров, в частности, определяют открытие и интенсивное функционирование новых межрегиональных маршрутов, способствуют привлечению инвестиций.

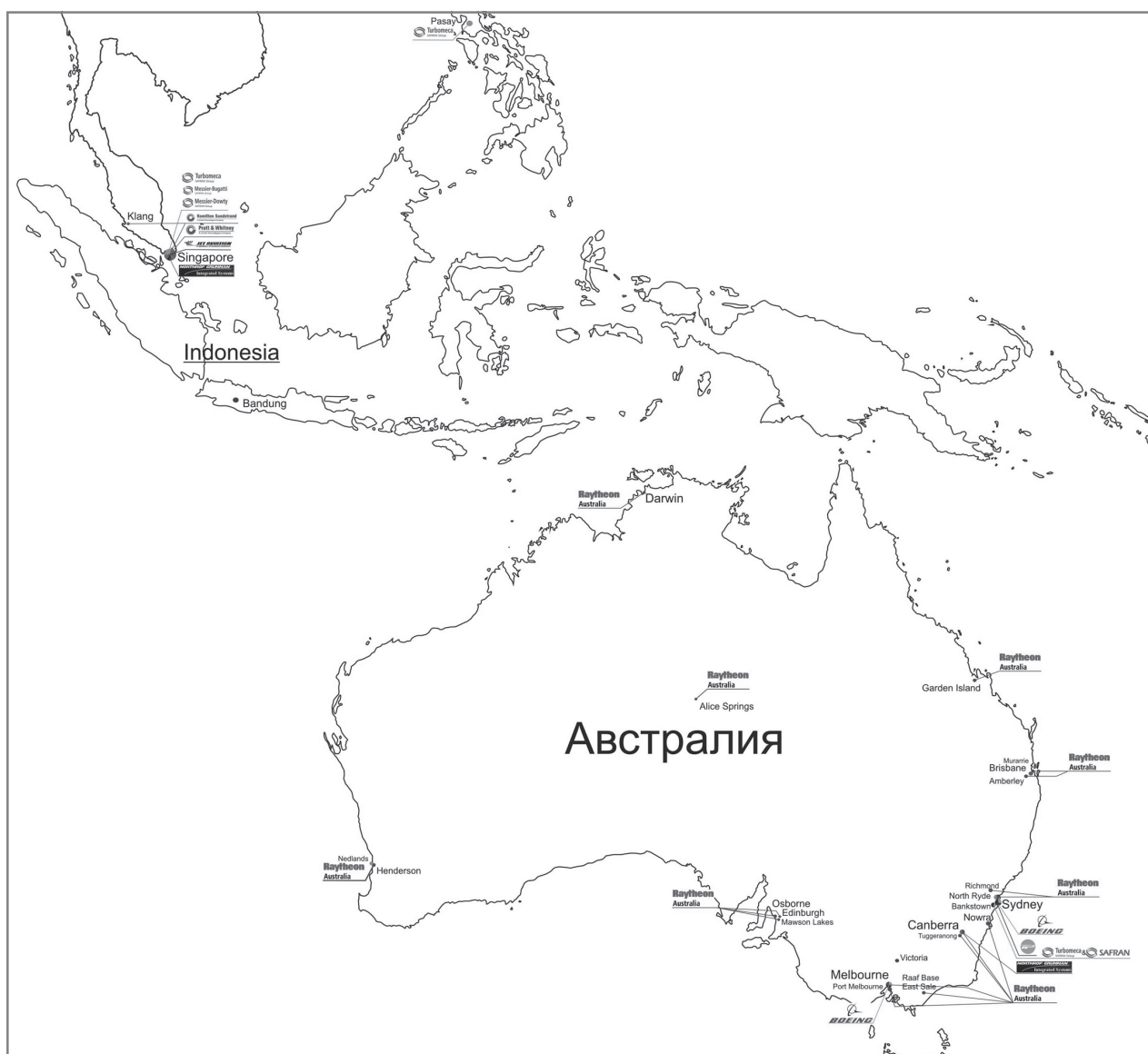
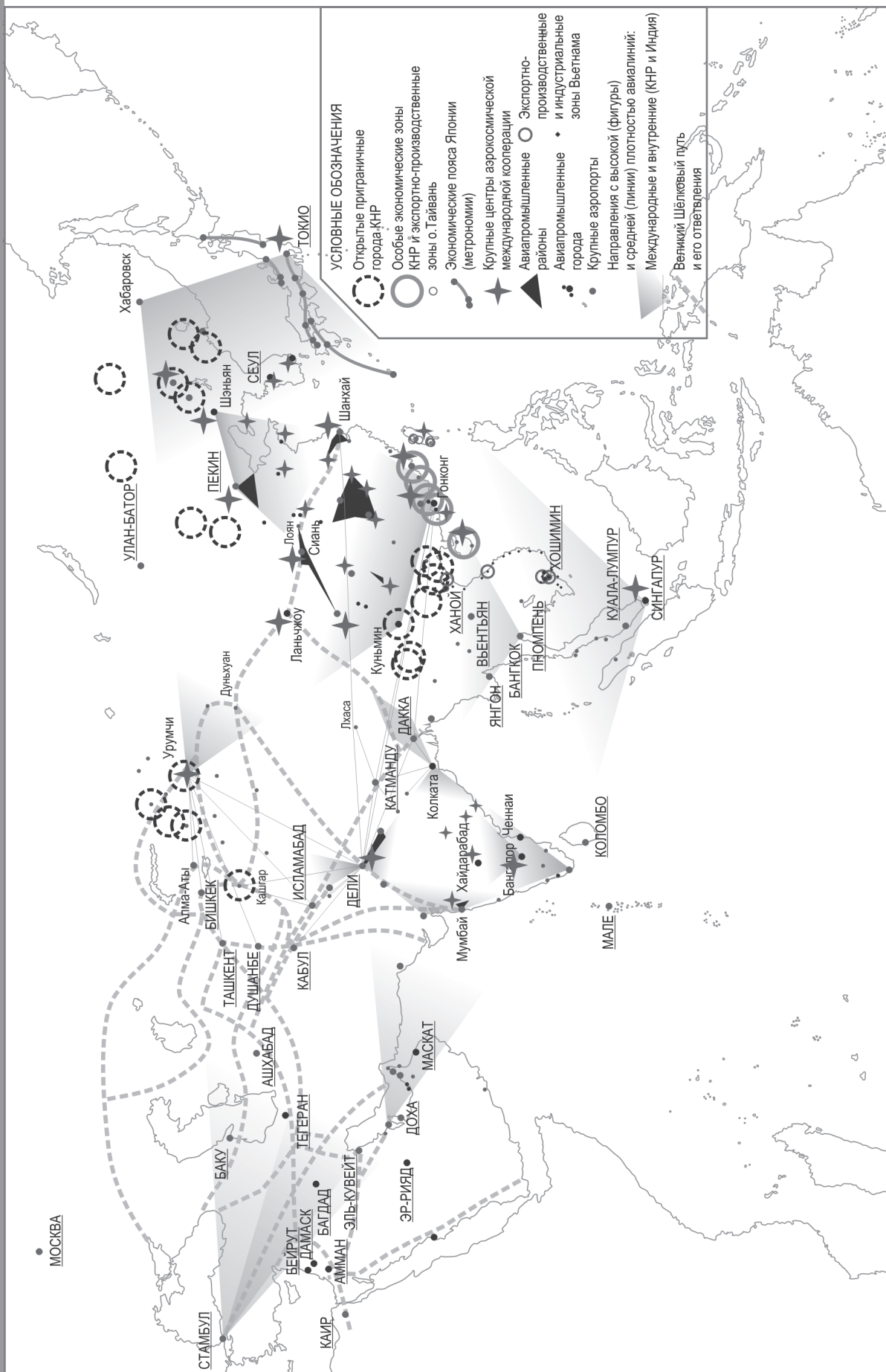


Рис. 5. Центры сотрудничества и представительства Boeing, EADS, Raytheon, Northrop Grumman, General Dynamics, United Technologies, SAFRAN океанской подсистемы ATP

Рис. 6. Основные направления международных маршрутов, особые экономические зоны, центры аэрокосмической промышленности и международной кооперации в Азии





Структуризация рынка по характеру воздушно-транспортной системы. Сегодня  $\frac{1}{4}$  часть всего мирового авиапарка и объёма перевозок сосредоточена в Азиатско-Тихоокеанском регионе и Передней Азии. В топ-листе 50 крупнейших авиаперевозчиков около половины – компании, базирующиеся в Азии. Стоимость «европейского парка» оценивается в 79,6 млрд долл. США, размещены заказы на 64,7 млрд долл. США (на 2006 г.). Это около 50% всего азиатского рынка магистральных самолётов. Количество ежедневных маршрутов 31 авиакомпании (из списка Top50) на направлении Европа-Азия-Европа составляет около 450, то есть примерно на парных рейсах каждый день перемещаются более двухсот тысяч путешественников с научными, деловыми и культурными задачами.

Крупнейшими авиатранспортными узлами в Азиатско-Тихоокеанском регионе, в которых принимают самый большой пассажирский лайнер Airbus A380, являются Бангкок, Гуанчжоу, Дели, Куала-Лумпур, Мумбай, Пекин, Сеул, Сидней, Сингапур и Токио. Авиакомпании из АТР для наращивания пассажирских перевозок разместили заказы на более чем три десятка лайнеров-гигантов. Маршруты в АТР носят межконтинентальный, меж- и внутрирегиональный характер и характеризуются большой плотностью. Проведённый анализ воздушных потоков, их плотности и объёма перевозок на всем пространстве азиатской и океанской подсистем АТР, позволяет определить задачи, решаемые авиационной техникой на трёх уровнях: глобальном, региональном и локальном. На рис. 7 генерализовано отмечены маршруты морских контейнерных перевозок и воздушных потоков Евразии. Более полное изучение совокупности различных типов транспортных систем и сетей даёт возможность не только определить способы диверсификации поставок ресурсов (энергетическая безопасность), но и оценить стабильность системы и масштабы потребности в транспортных средствах.

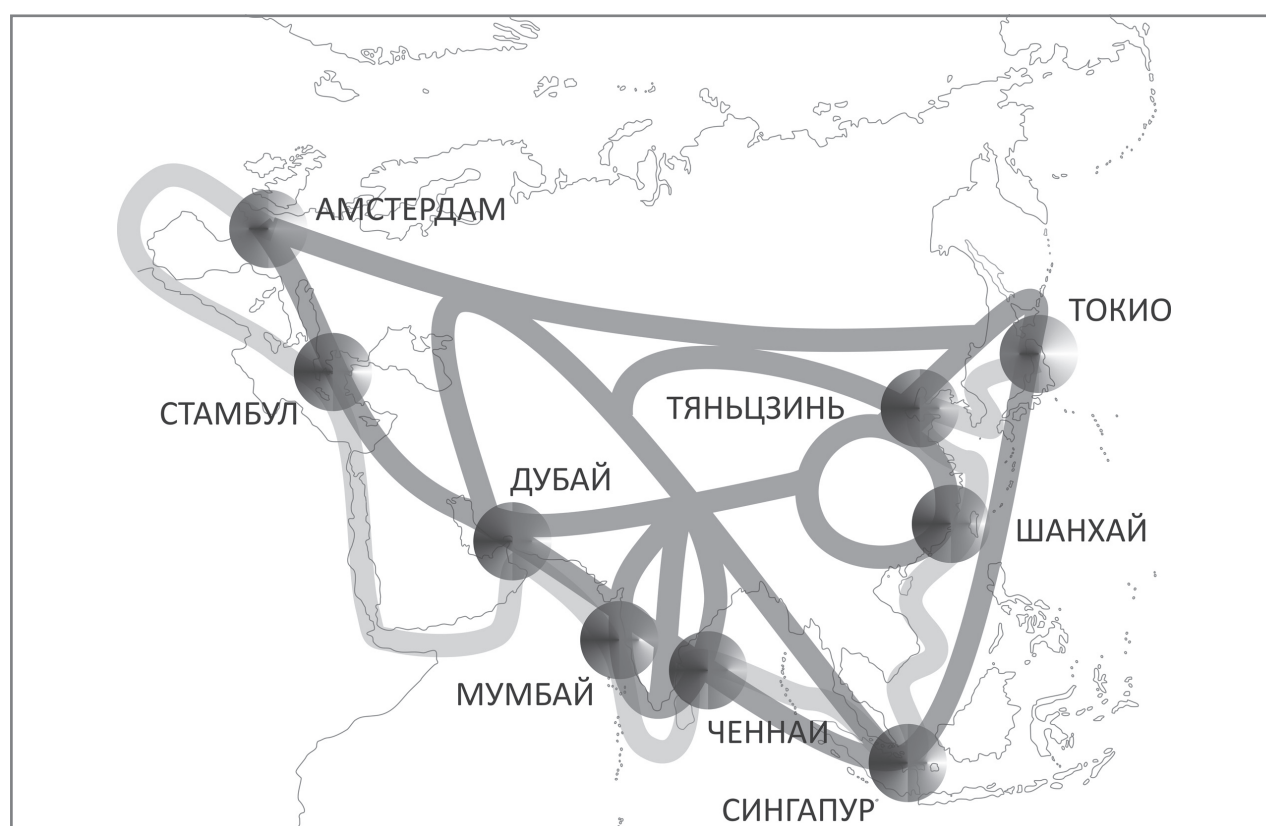


Рис. 7. Морские (светлые линии) и воздушные потоки Евразии (тёмные линии), крупнейшие логистические мультимодальные центры [163]

## 1.2. ВЫДЕЛЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ СБЫТОВЫХ НИШ ДЛЯ АВИАЦИОННОЙ ТЕХНИКИ РОССИЙСКОГО ПРОИЗВОДСТВА

**В теории** стратегического менеджмента существует ряд инструментов определения сбытовых ниш (сегментация, матрица Бостонской консалтинговой группы и др.). В ситуациях технологического доминирования корпорации задействуют стратегии конструирования ниши [184]. При создании концепции конструирования ниши зарубежные компании опираются на две группы факторов (табл. 1).

*Таблица 1. Факторы технологического доминирования для реализации стратегии конструирования ниши*

<b>Внутрикорпоративные факторы</b>	<b>Факторы среды</b>
(а) технологическое превосходство фирмы над конкурентами	(а) благоприятное/небл. законодательство (охрана авторских прав)
(б) контроль над комплементарными активами (в т.ч. нематериальные активы, например, прошлый опыт, репутация и др.)	(б) сетевые эффекты (выгоды, возникающие от использования одного и того же типа ВС) и издержки переключения на другие продукты (например, переобучения)
(в) размер пользовательской (клиентской) базы	(в) возможности получения доходов от технологии участниками экосистемы
(г) различные виды стратегического маневрирования в конкурентной борьбе (например, выбор времени входа в отрасль)	(г) структура «технологического поля» (распределение власти между участниками процесса, возможности межорганизационной кооперации и др.)

Для авиационной техники выделение ниш проводилось с помощью построения карт конкурентных полей. Алгоритм стратегии конструирования ниши с последующим созданием проекта перспективного ВС представляется в виде: 1) фиксирования новой ниши; 2) конструкта (проекта изделия); 3) коммуникации (широкого освещения проекта в прессе, получения обратной связи, создания совместных групп с авиакомпаниями, например, Working Together); 3) обучения; 4) стандартизации.

Выделение перспективных сбытовых ниш для авиационной техники проводилось следующим образом: на карты помещались данные из источников, которые приводились в систему, после чего выявлялись общие и специфические закономерности, определялись значимые для рынка шкалы и характеристики, а полученное пространство сегментировалось. Преимущество метода состоит в экономии времени при восприятии концентрированной информации, а также в определении скрытых (при простых описательных приёмах) стратегических возможностей. Конкурентное поле также может носить ретроспективный характер, что даёт возможность понимать сущность новых рыночных процессов и прогнозировать дальнейшие сценарии развития спроса.

Ниши, определяемые посредством анализа экономически-ретроспективных показателей. Успехи многочисленных российских экспедиций в Азию на протяжении веков предопределили добрососедское развитие партнёрских отношений и подготовили благодатную почву для осуществления масштабной стратегии продвижения продукции. Ретроспективный анализ

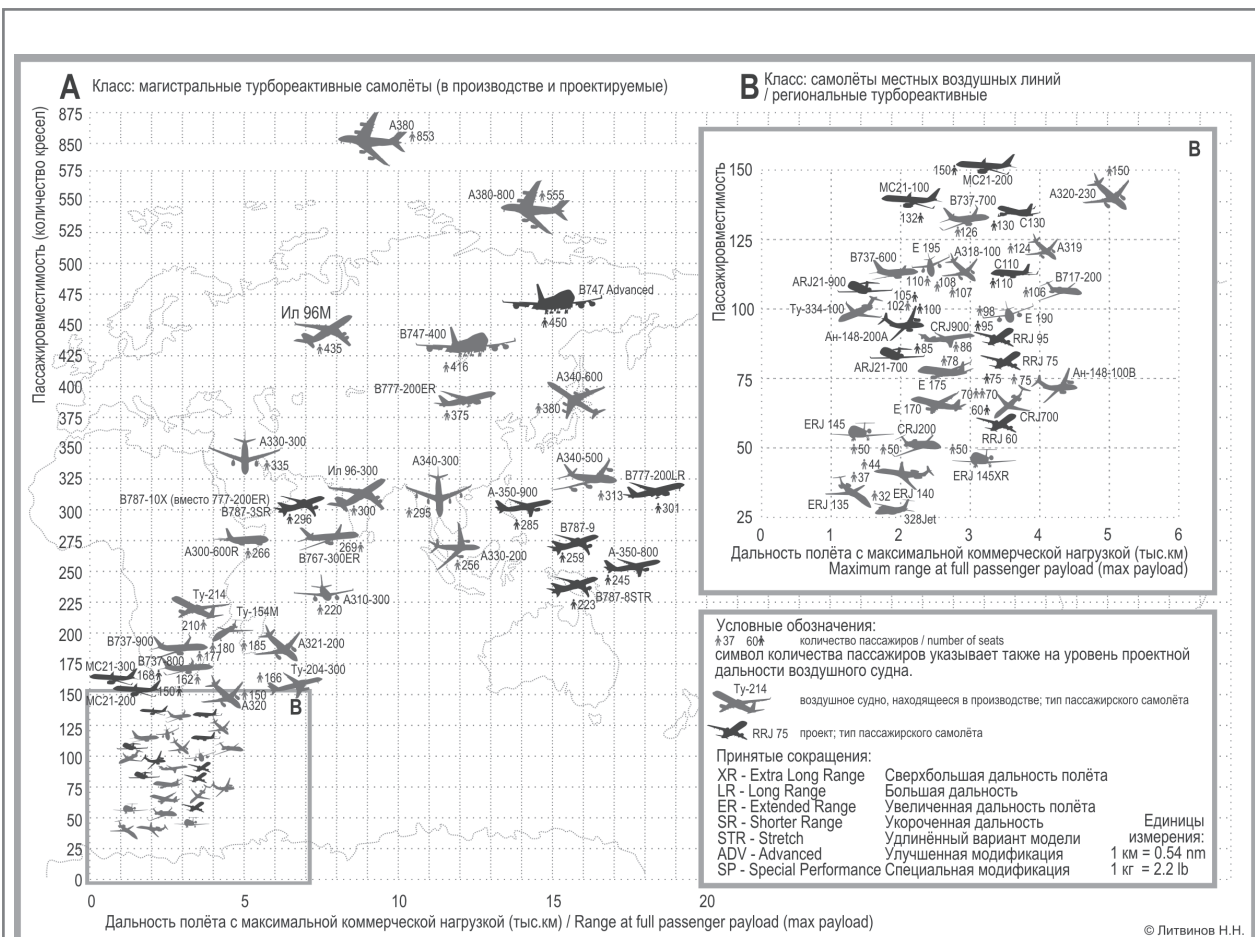
учитывает тот факт, что в АТР первыми экономически закреплялись такие страны, как Португалия и Испания, затем Голландия, Германия, Англия и Франция, позже к ним присоединились США (Приложение 2). Таким образом, при реализации программ продвижения товаров новейших технологий учитывается не только существующий баланс сил, но и прогнозируется возникновение новых, в т.ч. вовлечение в сотрудничество тех из них, кто стремится в АТР к «историческому реваншу» (Португалия, Испания, Голландия, Германия).

#### Ниши, определяемые анализом лётно-технических характеристик воздушных судов.

Проведём анализ существующего предложения на рынке коммерческой реактивной авиации. Если ранее конкуренция рассматривалась как основа ведения коммерческой деятельности, то для современных высокотехнологичных компаний актуальны пересекающиеся, кооперационные пути развития. Для достижения этих целей зарубежные авиационно-промышленные корпорации избирают транснациональные стратегии продвижения, к которым относят: поиск ресурсов (resources seeking), рост производительности (efficiency seeking), поиск стратегических активов (strategic assets seeking), поиск перспективных сбытовых ниш (market seeking) [119]. Последние обеспечивают долгосрочный спрос на продукцию и приносят высокие прибыли при определённом уровне разделения риска. Этому пути следуют такие компании, как Boeing и Airbus, Rolls-Royce и General Electric и многие другие авиационные консорциумы. Поэтому они активно наращивают объём производства, выпуская ежемесячно до 30 самолётов одного типа.

На рис. 8 и 9 исследованы конкурентные области магистральных самолётов. Соединяя точки-характеристики новых и перспективных воздушных судов в координатах дальность / вместимость, получаем границы рыночных ниш каждой фирмы или страны в целом. На графике рис. 9 справа видно вилкообразное расхождение границ областей в районе действий семейств самолётов А380 – В747 – В777 и В777 – А-350 – В787 Dreamliner. Это говорит о том, что векторы новых разработок компаний проходят в разных направлениях. 747-я модель Boeing может совершать посадку в большом количестве международных аэропортов, а лайнер А380 готовый принимать около 50 мировых транзитных центров (включая российский аэропорт Домодедово), которые позволяют воздушному судну совершать кросс- и трансконтинентальные беспосадочные перелёты. Рынок класса реактивных самолётов местных воздушных линий более насыщен (рис. 9 слева). Прочные позиции здесь занимает компания Embraer (центральный широкий многогранник). Её проекты Е 195, Е 190 на верхней границе не пересекаются с существующими судами Boeing и Airbus. В случае реализации китайского проекта ARJ21 будет охвачена левая ниша перевозок (треугольник темного цвета) – на короткие расстояния с количеством пассажиров до 100 человек. Канадская Bombardier (центральная фигура светло-серого цвета) с новым самолётом С130 может конкурировать с проектами МС-21 России, серийных самолётов Европы, США и бразильской Embraer. Принципиально новую нишу для семейства SSJ ОАО «Гражданские самолёты Сухого» видят в диапазоне от 60 до 130 пассажиров (SSJ-130).

Построим конкурентные поля для грузовых воздушных судов. Две карты полюсов роста грузовых авиацентров США показывают высокий уровень напряжённости воздушного пространства (рис. 10 и 11). Согласно рейтингу «Flight International 2007» из 50 крупнейших городов по объёму грузовых авиаперевозок грузов девятнадцать городов относятся к США, Канаде и Мексике. На 46-м месте находится Гонолулу, столица штата Гавайи в Тихом океане. В 2007 году в этом аэропорту было обработано 389 000 т груза, и в т.ч. транзитного. На карте видно, что максимальный прирост объёмов наблюдается в аэропортах Хьюстон (есть представительство авиакомпании «Волга-Днепр») и Майами (у проекта "Росавиа+Аэрофлот" в планах полёты именно в эти два города). На карте Северной Америки (рис. 11) визуализированы полёты 140 тысяч воздушных судов в течение одного дня и нанесены ключевые аэропорты-узлы (верхнее подчеркивание означает, что город находится в рейтинге Flight International). При этом можно обнаружить ряд особенностей: 1) судя по характеру линий, отмечены полёты только американских воздушных судов; 2) различные по плотности линии с соседними



Разработчик	Воздушное судно	Первый полёт	Дальность км	Количество пассажиров	Цена млн\$	Разработчик	Воздушное судно	Первый полёт	Дальность км	Количество пассажиров	Цена млн\$	
Airbus	Семейство RRJ	2007				Airbus	A300-600R	1987	5190	266	135	
	RRJ60		3204	60	23		A310-300	1985	7410	220	79	
	RRJ75		3200	75	26		Airbus 320 Family: 318/319/320/321					
	RRJ95		3120	95	30		A318-100	2001	2750	107	54,4	
Sukhoi	Ил 96-300	1988	8460	300	18	A319	1995	3518	124	66,5		
	Ил 96M	1993	7600	435	70	A320-230	1988	5000	150	66		
	MC21-100	2012	2470	132	?	A321-200	1996	5000	185	80		
	MC21-200	2012	2930	150	?	Airbus 330/340 Family						
	MC21-300	2012	2280	168	?	A330-200	1997	11900	256	163		
	Ту-154M	1982	3900	180	4,6	A330-300	1992	5830	335	180		
	Ту-204-300	1995	5600	166	28	A340-300	1991	10190	295	192		
	Ту-214	2000	3900	210	?	A340-500	1997	16600	313	211		
	Ту-334-100	1999	2040	102	25	A340-600	1997	14800	380	222		
	Boeing	Ан-148-100B	2004	3600	75	18	A350					
Ан-148-200A		?	2200	100	?	глубокая модернизация A330-200						
B717-200		1998	3815	106	35	A350-800	2009	15900	245	165,3		
Boeing 737 Family						A350-900	2010	13900	285	182,6		
B737-600		1998	2474	110	49	A380	2005	14800	555	302		
B737-700		1997	2820	126	55	A380-800			14800	555	302	
B737-700 NG		2006				A380 / Inclusive Tour			10400			
Next Generation						ERJ 135	1998	1430	37	14,3		
B737-800		1997	3590	162	64	ERJ 140	2000	1482	44	15,2		
B737-800 NG		2007				ERJ 145 Amazon	1995	1480	50	14,8		
Next Generation					ERJ 145XR	2001	2775	50	?			
B737-900	2000	3685	117	68	E-jets Family	E 170	2002	3104	70	21		
B737-900ER						E 175	2003	2780	78	24,6		
Boeing 747 Family						E 190	2005	3200	98	24		
B747-400 (ER)	1988 (2002)	11455	416	182		E 195	2004	2650	108	?		
B747 Advanced	2007	14800	450	?	CRJ Series	CRJ200	1996	1825	50	16,25		
B767-300ER	1986	8870	269	78		CRJ440						
Extended Range / аналог B787						CRJ700	1999	3124	70	23		
B777-200ER	1996	11677	375	170,5		CRJ900	2001	2778	86	26		
B777-200LR Worldliner	2007	17446	301	?	C-Series	C110	2008	3300	110	?		
B777-300ER	?					C130	2008	3300	130	?		
Dreamliner B787	2007					328Jet	?	1668	32	?		
B787-3 (10X)		6500	296	120	AvCraфт							
B787-8		15700	223	120								
B787-9		15400	259	120								
Airbus	Advanced Regional Jet											
	ARJ21-700	2006	2225	85	?							
	ARJ21-300		2225	105	?							

© Литвинов Н.Н.

Рис. 8. Состояние и перспективы развития коммерческой реактивной авиации. Карты конкурентных полей



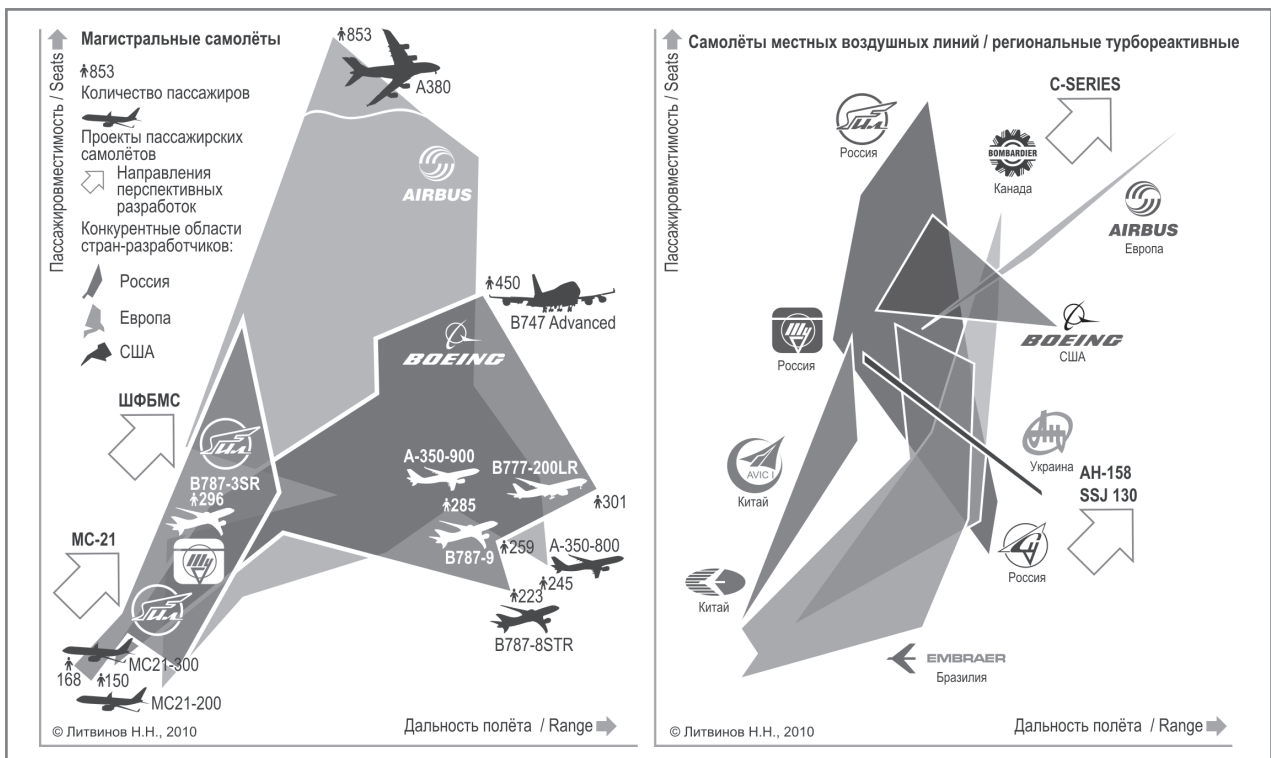


Рис. 9. Генерализованная карта конкурентных полей для реактивных магистральных самолётов и региональных самолётов [154]

островами говорят либо о безвизовом режиме, либо об экономическом и политическом барьерах – можно сравнить отсутствие маршрутов на Кубу, максимальную плотность для Пуэрто-Рико и среднюю частоту полётов на острова, принадлежащие британской короне. В юго-западном направлении на рис. 11 – о. Гавайи, где густой пучок линий говорит о наличии туристических и регулярных маршрутов между городами; 3) географические масштабы пунктов, которых мы придерживались при нанесении названий и окружностей (по количеству жителей), не всегда пропорциональны реальной плотности взлётов/посадок. Например, сравнительно небольшой город Луисвилл занимает 6-ю строчку мирового рейтинга по грузообороту (прирост 4,9%). На схеме он представлен достаточно плотным узлом линий; 5) в мировом рейтинге «Top50 Airports 2007 Rankings by Cargo Tonnage» аэропорт Онтарио (Ontario International, ONT) занимает 39-ю строчку, вместе с тем плотность линий на карте не соответствует статистике, следовательно, трафик грузовых терминалов аэропортов целесообразно анализировать за определённый временной отрезок. Достаточно плотный пассажиропоток направлен на Анкоридж (Аляска). Подобные схемы в совокупности со статистическими данными наглядно освещают особенности транспортных систем страны, отражают тенденции развития экономики и подтверждают правильность построения рейтингов и определение уровня спроса.

В мире наблюдается циклический рост грузовых авиаперевозок, составляющий в среднем 5-6% в год (за исключением 2001-2002 и 2008-2009 гг.), т.е. объём грузопотоков удваивается каждые десять лет. Доля таких перевозок от всех видов доставки грузов по тоннажу составляет 1-2%, а по стоимости – около 40%. По данным международных логистических компаний, если груз дороже 16 долл. США за кг, то экономически целесообразней становится авиаперевозка. Согласно расчётам, устойчиво растут объёмы перевозок высокотехнологичных грузов в аэрокосмическом (до 18% в год, до 700 \$/кг) и в промышленном (до 5% в год, до 110 \$/кг) секторах мировой экономики (график на рис. 14, внизу справа). Экспертами прогнозируется доля перевозок рамповыми самолётами грузов аэрокосмического сектора на уровне 30% к 2030 году, а при оптимистическом сценарии – близким по обороту экстраординарных грузов

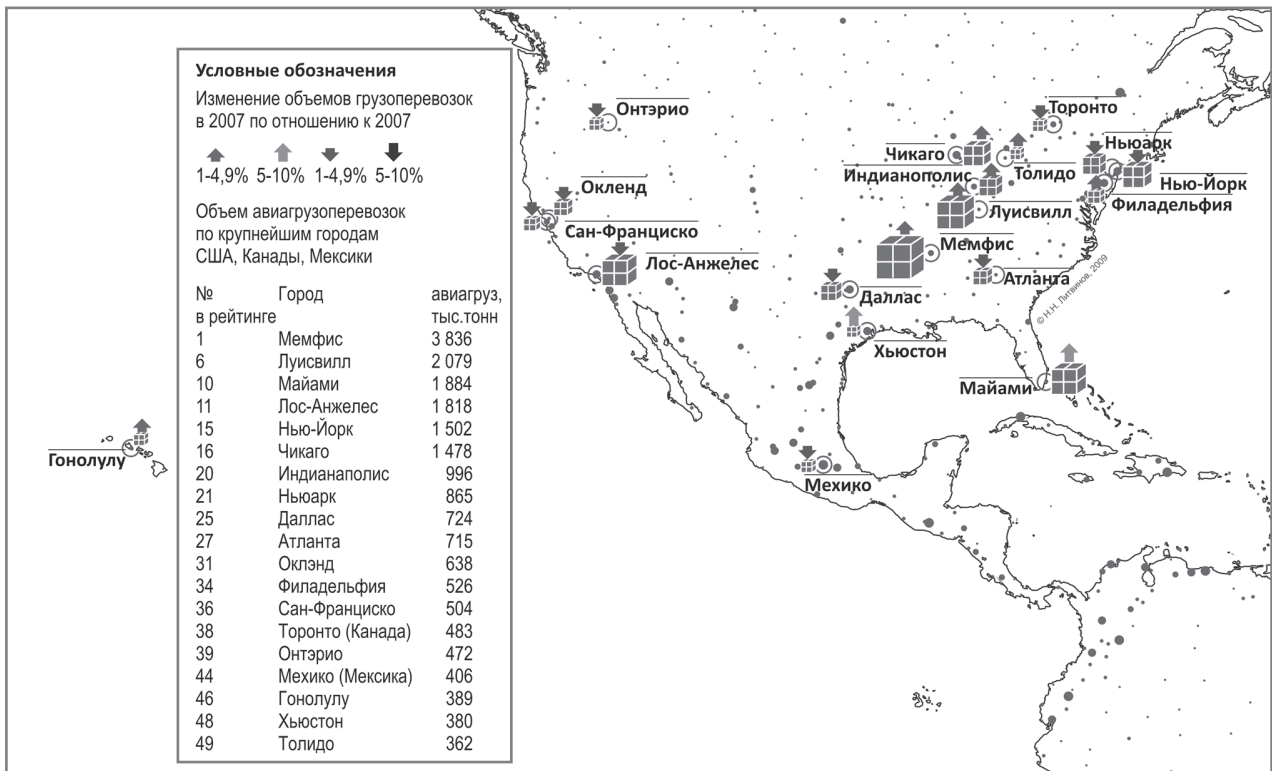


Рис. 10. Крупнейшие города США по объёму авиагрузоперевозок согласно рейтингу Cargo Ranking 2007 журнала Flight International

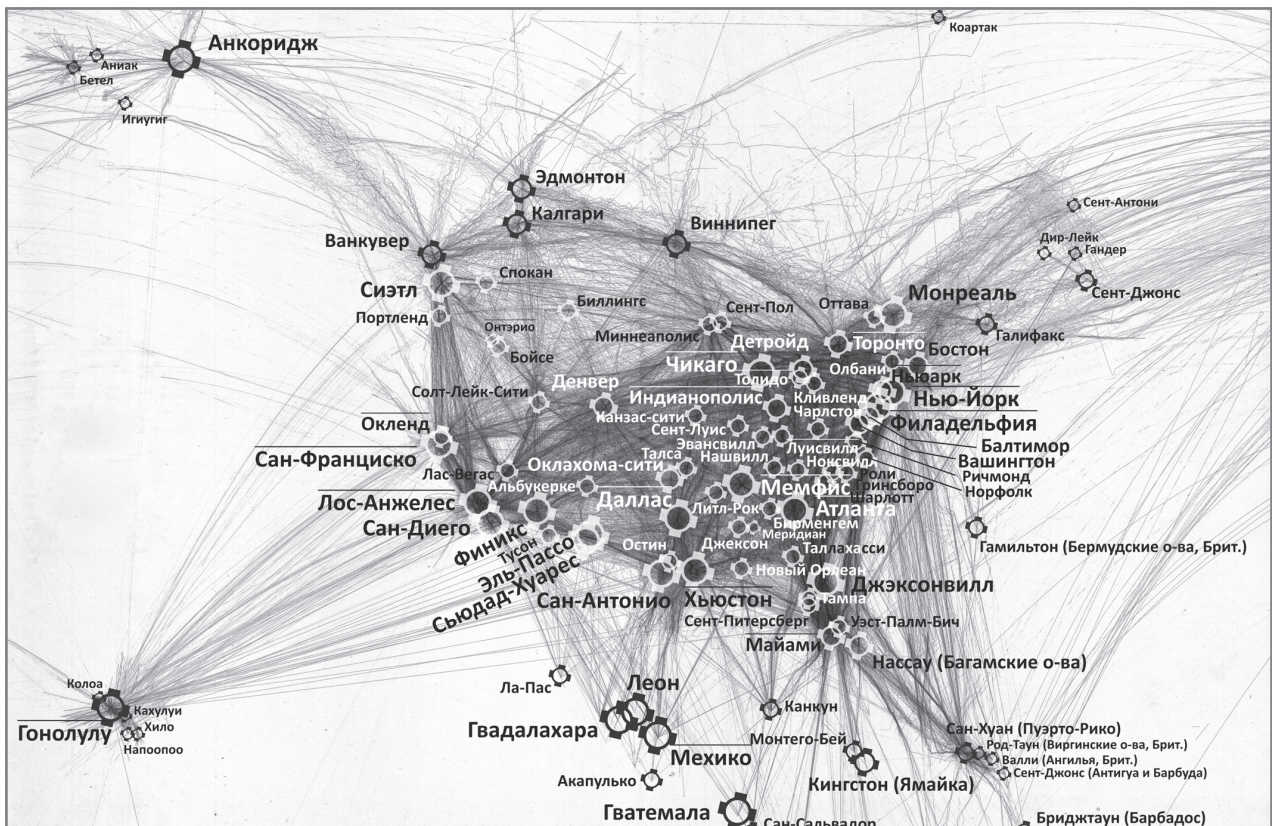


Рис. 11. Карта полётов около ста сорока тысяч воздушных судов в районе Северной Америки за один день. Выделены аэропорты-грузовые хабы. Основа: GEO, июнь 2009

(гуманитарных и миротворческих миссий) и промышленного оборудования (рис. 12, в центре справа). Экономически выгодно перевозить негабаритные грузы техникой класса Ил-76 и Ан-124 (рис. 12, график слева). На общей схеме часто используемых транспортных средств грузовыми авиакомпаниями мира (рис. 13) показана пунктиром линия наибольшего спроса, соединяющая лучшие в своём классе ВС, а грузовая версия двухпалубного аэробуса А-380 показана с расчётными характеристиками. На этом же рисунке выделена сегментация по четырём секторам рынка грузовых воздушных судов (границы носят условный характер), секторы в свою очередь подразделяются на подуровни, например, «средние узкофюзеляжные самолёты с грузоподъёмностью 27-54 т». Анализ графика выявляет лидерство «воздушных вездеходов» Ан и присутствие их во всех секторах, затем следуют самолёты Ил (Ил-96 находится в эксплуатации у авиакомпании "Полёт", Ил-114-100Т – в проекте), Boeing, Airbus и др.

В качестве сравнения представлен серийно выпускаемый дирижабль Zeppelin N07 (изображён в масштабе с воздушными судами) и его характеристики. Подобные машины могут в будущем перевозить грузы большего веса на дальние расстояния при существенной экономии топлива. Над проектами дирижаблей продолжают трудиться российские, китайские, японские и американские специалисты. Рынок транспортной авиации обладает «эффектом исторической памяти»: некоторые воздушные суда, разработанные ещё в середине прошлого века, оказались настолько удачными, что после многочисленных модернизаций они продолжают перевозить грузы, но в 2008-2009 гг. для того, чтобы поднять уровень загрузки, были выведены из эксплуатации 227 грузовых самолётов. Хотя в некоторых случаях фирма разработчик уже самостоятельно не действует, существуют её преемники, проводящие необходимый комплекс работ. Например, самолёты Fairchild Metro/Expediter (всего было поставлено 619, находится в эксплуатации – 540, из них 184 Metro III летало в 2008 году) обслуживает американская M7 Aerospace; Hawker Siddeley и AVRO – BAe Systems; Dornier 228 (в эксплуатации 232/119) – подразделение RUAG Aviation и индийский производитель HAL; самолёты фирмы Short Brothers (поставлено 164 и обслуживается 126/75 Sorts 360)<sup>1</sup> – канадская Bombardier. Часто воздушные суда, долгое время перевозившие пассажиров, конвертируются в грузовые. При разработке новых грузовых моделей составляются прогнозы списания существующих грузовых судов в условиях большого количества предложений вторичного рынка. Согласно исследованию автора, существует необходимость создания воздушного судна меньшей размерности, чем Boeing B-747, но способного перевозить высокотехнологичные грузы на дальние расстояния (карта на рис. 14). Изучая системы логистики по проектам и по ведущим аэрокосмическим корпорациям, можно отметить, что большинство компаний владеют заводами и совместными предприятиями, расположенными в Азии, Латинской Америке и, пока в меньшей степени, в Африке. На протяжении нескольких десятков лет европейские и американские корпорации продолжают переносить часть своих мощностей и исследовательских центров в Азиатско-Тихоокеанский регион, предполагая при этом значительную экономию ресурсов. Между новыми промышленными центрами и головными заводами предприятий существуют воздушные мосты: высокотехнологичный груз доставляется партнёрам преимущественно авиационным транспортом. Авиационные запчасти также доставляются авиакомпаниям в центры технического обслуживания и ремонта. Предлагаемый вариант маршрута (рис. 14) показывает возможность реализации программ специализированных перевозок, в которые могут интегрироваться всё новые предприятия-заказчики. Анализ конкурентных полей и аналитических карт показывает свободную рыночную нишу для грузового узкофюзеляжного межконтинентального ВС, а также освобождающуюся нишу в классе небольших грузовых турбовинтовых ВС (сектор рынка IV рис.13) и свидетельствует об уникальности ниши российских средних и тяжёлых вертолётов.

Построенные автором впервые такие конкурентные поля позволили выявить новые ниши для авиационной техники российского производства в АТР<sup>2</sup> (Табл.2):

<sup>1</sup> По данным Flight International на 2007/2008 года.

<sup>2</sup> При создании российско-европейского СП партнёры часто требуют права производить поставки в другие регионы – Европа, Африка и Передняя Азия.



# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ АВИАЦИОННОЙ ТЕХНИКИ БОЛЬШОЙ И СВЕРХБОЛЬШОЙ ГРУЗОПОДЪЕМНОСТИ. ПРОЕКТЫ И ПРОГНОЗЫ

### ИЛ-76ТД

Карта полётов тяжелого рампового грузового самолета Ил-76ТД (наличие ограничений по ИКАО)

**48 тонн**

### ИЛ-76ТД-90ВД

5877 перелетов за 2007 год

Карта полётов модернизированного самолёта Ил-76ТД-90ВД с двигателем ПС-90А-76 авиакомпании "Волга-Днепр"

Самолёт Ил-76ТД-90ВД соответствует всем современным и перспективным требованиям ИКАО и может эксплуатироваться по всему миру без ограничений. 40% пригодных аэропортов в мире для эксплуатации Ил-76ТД-90ВД (3% - у Boeing B747-400F)

### КОНКУРЕНТНОЕ ПОЛЕ ТЯЖЕЛЫХ ГРУЗОВЫХ ВОЗДУШНЫХ СУДОВ (ВС)

Ил-76ТД-90ВД – уникальный рамповый самолёт с грузоподъёмностью 30-50 т. не имеющий прямых конкурентов как минимум до 2015 г.

Затраты на эксплуатацию, \$US/блок-час\*

По материалам АК "Волга-Днепр"

Авиационная техника	Грузоподъёмность (тонн)	Затраты на эксплуатацию (\$US/блок-час)
Ил-76ТД	48	~12000
Ил-76ТД-90ВД	50	~10000
Ан-124-100 Руслан	120	~11000
Boeing B747-400F	115	~15000
Lockheed C5 Galaxy	98	~18000
Boeing C-17 Globe Master	77,5	~14000
A300-600ST Beluga	47	~13000
A-400M	37	~10000

\*с момента запуска и до момента выключения основных двигателей

### ПРОЕКТЫ РАМПОВЫХ ВОЗДУШНЫХ СУДОВ (ВС)

Тип ВС: A-400M, Ан-70, Kawasaki C-X, Ил-76ТД с двигателем Д-30КП Бурлак с 2012 г.

Страны-партнёры, кол-во заказов:

Тип ВС	Страны-партнёры, кол-во заказов
A-400M	192 заказа
Ан-70	2 опытных образца
Kawasaki C-X	30-50 заказов от МО Японии
Ил-76ТД с двигателем Д-30КП Бурлак с 2012 г.	Парк в России - около 450 Ил-76, В СНГ и дальнем зарубежье - около 300 экз.

### ХАРАКТЕРИСТИКИ

Тип ВС	А-400M	Ан-70	Kawasaki C-X	Ил-76ТД с двигателем Д-30КП Бурлак с 2012 г.
Коммерческая загрузка	37 тонн	47 тонн	37,6 тонн	50 тонн
Крейсерская скорость	780 км/ч	750 км/ч	890 км/ч	750-780 км/ч
Практическая дальность	3300 км	3000 км	5600 км	4150 км
Стоимость ВС, \$US	180 млн	65 млн	80 млн	30 млн

### РЫНОК ЧАРТЕРНЫХ ПЕРЕВОЗОК РАМПОВЫМИ ВС СОСТАВЛЯЕТ ОКОЛО \$US 1,1 МЛРД В 2009 ГОДУ

### Сегментация рынка и прогноз развития перевозок на примере рампового ВС

**2007:** нефтегазовое оборудование (3%), другое (2%), автомобили и запасные части (1%), товары народного потребления (3%), промышленное оборудование (16%), аэрокосмические грузы (15%), машины (2%), экстраординарные грузы (57%).

**2030:** нефтегазовое оборудование (4%), другое (4%), автомобили и запасные части (6%), товары народного потребления (3%), промышленное оборудование (30%), аэрокосмические грузы (30%), машины (1%), экстраординарные грузы (17%).

ДВА СЦЕНАРИЯ: БАЗОВЫЙ, ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ

### СТОИМОСТЬ ПЕРЕВОЗОК

Авиационная техника	Грузоподъёмность (тонн)	Стоимость перевозки (\$/тонна)	Стоимость перевозки (\$/час)
Ил-76ТД-90ВД	50	243	12183 (2006 год)
L100-30 (Hercules)	20	365	7500 (2004 год)

### Страны-партнёры:

### НЕОБЫЧНЫЕ ВС

Аппарат вертикального взлёта и посадки (АВВП) / Конвертоплан Bell-Boeing V-22

Поставлено в 2008 - 100 экз. Заказ 458 ВС \$US 70 млн/экз.

### ЕДИНИЧНЫЕ ГРУЗОВЫЕ ВС

Авиационная техника	Грузоподъёмность (тонн)
Boeing B747 Dreamlifter	68
Мрия Ан-225	250

### ХАРАКТЕРИСТИКИ САМОЛЁТОВ АН БОЛЬШОЙ ГРУЗОПОДЪЕМНОСТИ

#### Ан-225 "Мрия" / Cossack

Размеры герметизированной грузовой кабины: 43 м

Габариты планера: 84,0 м

Размах крыла: 88,4 м

Максимальная масса полезной нагрузки - 250 000 кг

Практическая дальность с нагрузкой 200 000 кг - 4 500 км

#### Ан-124-100 "Руслан" / Condor

Размеры герметизированной грузовой кабины: 36,5 м

Габариты планера: 69,1 м

Размах крыла: 73,3 м

Максимальная масса полезной нагрузки - 150 000 кг

Практическая дальность с нагрузкой 120 000 кг - 4 500 км

#### Ан-22 "Антей" / "Красный гигант"

Размеры герметизированной грузовой кабины: 32,7 м

Габариты планера: 57,3 м

Размах крыла: 64,40 м

Максимальная масса полезной нагрузки - 60 000 кг

Практическая дальность с нагрузкой 40 000 кг - 5 225 км

Рис. 12. Характеристики уникальных грузовых воздушных судов, существующие ВС и проекты конкурентного поля грузовых воздушных судов







Таблица 2. Результаты анализа авторских конкурентных полей  
(некоторые примеры будущих сбытовых ниш)

Перспективные сбытовые ниши	Перспективные российские воздушное судно / двигатель	Основные рынки сбыта, необходимые условия
1. Коммерческая пассажирская авиация		
1.1. Перевозка большого количества пассажиров на ближнемагистральных линиях	ШФ БСМС (БМС) – широкофюзеляжный ближне-средне магистральный самолёт (на рис. справа)	КНР, Япония, Индия, Индонезия. Участие стран в программе. Самолёт для ШОС
1.2. Перевозка небольшого числа пассажиров на средне и дальнемагистральных линиях	МС-21 – магистральный самолёт 21 века / двигатель ПД-14 (на рис. слева) SSJ-100/130 – Сухой Суперджет на 130 человек / двигатель SaM-146	АТР. Необходимо создание региональных стратегических альянсов авиакомпаний (свободная ниша между глобальными альянсами и местными союзами), участие АТЭС
1.3. Перевозки в сложных географических условиях	АН-148 и Ан-140 – всепогодные внедорожники меридионального направления	Якутск-Хабаровск, Санкт-Петербург – города Финляндии и т.д.
1.4. Перевозки между островами, арктические перевозки, перевозки по историческим маршрутам	Ил-112, Ил-114 – турбовинтовой самолёт «Шёлковый путь», «Лагуна»	Перевозки по маршруту стран Великого Шёлкового Пути и др. Приложение 11
2. Коммерческая грузовая авиация		
2.1. Перевозка дорогого, аэрокосмического груза, комплектующих изделий промышленности (срочность) небольшого объёма на дальнемагистральных линиях	«Аэрокосмический промышленный шаттл» - узкофюзеляжный дальнемагистральный самолёт – свободная рыночная ниша	Промышленные центры кооперации. Необходим механизм встраивания в мировые системы логистики корпораций и стратегические альянсы с грузовыми авиаперевозчиками и интеграторами грузов
3. Вертолёты		
3.1. Лёгкого и среднего класса с двумя силовыми установками для полётов над городом, VIP-салоны	Кандидаты – Ка-226, Ми-54 – рыночная ниша с невысокой конкуренцией. Скоростной вертолёт для Тихого океана (ФОТО, КЮТО) / перспективный вертолётный двигатель «Климов» и др.	Москва, Санкт-Петербург, глобальные города АТР. Технологические и технические вопросы: сертификации, комфорта, экономичности, системы безопасности, передачи «неба над городом» в ведение МЧС
4. Правительственная и бизнес авиация		
4.1. VIP-лайнеры	Ил-96, на базе Ту-204 и др.	Независимые страны Азии и Океании



# 1.3. ВЫЯВЛЕНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ГРУППОВОГО ПРОДВИЖЕНИЯ РОССИЙСКИХ АВИАЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В АТР

**Различные** источники указывают на ключевые цели России в области энергетики, транспорта, промышленности и высоких технологий (объединённые автором в систему, они приводятся в табл. 3). Все они ориентированы так или иначе на рынки Азиатско-Тихоокеанского региона. Таблица построена на базе концепции

Таблица 3. Экономический образ России XXI века

Стратегическое позиционирование и генеральные цели России	Лидирующие ценности концепции «4И»
«Россия – энергетическая база для мировой экономики» [180]	ИНСТИТУТЫ [89]
«Лидерство транспортно-коммуникационного комплекса. Восстановление Транссибирского контейнерного сервиса. Расширение кооперации с автомобильным транспортом» [182]	ИНФРАСТРУКТУРА
Расширение «экспорта комплектного оборудования: поставки и сборка народохозяйственных и крупных промышленных комплексов, реконструкция прежних, уже поставленных» [181]	ИННОВАЦИИ
«Не менее 10% мирового рынка по 4-5 критическим технологиям» [33]	ИНВЕСТИЦИИ

четырёх «И»<sup>1</sup>: Институты, Инфраструктура, Инновации, Инвестиции. Определим «4И» как ценности стратегического менеджмента. Эти ценности конструируют ниши стратегического позиционирования и инновационные цели [8, 172], в нашем случае для АТР.

Среднегодовые темпы прироста ВВП в АТР превышают общемировые в два раза и более. На страны АТР приходится более ¼ мирового экспорта и около одной пятой мирового импорта [57]. Авторский анализ рейтинга 500 крупнейших корпораций мира (см. Приложение 6 и вкладку к нему), согласно изданию Financial Times 2009, показывает, что 349 фирм основаны в этом регионе и зарабатывают 69% от объёма суммарной чистой прибыли рейтинга FT500. Количество работающих в этих компаниях составляет более 26 млн человек (66% от FT500). Наиболее диверсифицированной структурой бизнеса обладает США, развивая такие высокодоходные сферы, как аэрокосмос и альтернативная энергетика. В 2009 году совокупная суммарная капитализация компаний из стран BRIC (Бразилия, Россия, Индия, Китай) составила

<sup>1</sup> К концепции «4И» добавлена Президентом РФ пятая, объединяющая, составляющая – Интеллект (см. <http://www.kremlin.ru/news/5208>). См. также [71]. ИНСТИТУТЫ – например, в Институте Экономики создан Центр институтов внешнеэкономической деятельности. ИНФРАСТРУКТУРА – Академик Н. Моисеев считает, что Северный Урал с его природными богатствами и незамерзающим портом может превратиться в северный Кувейт и новую точку роста для развития российской экономики. Дорога от Англии до Японии через Северный Морской путь в 2 раза короче и в 1,6 раз дешевле любого другого пути, соединяющего Восток и Запад. ИНВЕСТИЦИИ – «Производство наукоёмкой продукции в мире оценивается в 2 300 млрд долл. в год, что обеспечивается примерно 50-тью макротехнологиями» [282].



2,146 трлн долл. США, из них у Индии с 10 компаниями – 210 млрд долл. США (15-е место, 1,34% из 40 стран). у России – 220,2 млрд долл. США (6 компаний, 6-е место, 1,41%).

Кроме официальных организаций-группировок стран, существуют устоявшиеся экономические связи и блоки. Принято выделять три крупных блока стран-партнёров в сфере прямых зарубежных инвестиций: первый блок, сформировавшийся вокруг США, второй – вокруг Европейского Союза и третий – японский блок [179] (Приложение 1). Совокупный зарубежный объём инвестиций этих стран – 4854 млрд долл. США (2001). Очевидна высокая заинтересованность большой тройки в экономической деятельности на рынках Азиатско-Тихоокеанского региона. Вместе с тем, нарастает внутриинтеграционная региональная экспансия и сотрудничество азиатских стран, таких как Китайская Народная Республика (страны-соседи Великого Шёлкового Пути, Казахстан, остров Тайвань, страны АСЕАН, Северная Корея, Монголия, некоторые страны Океании); Австралия (Новая Зеландия, островные государства Океании, Индонезия, Папуа-Новая Гвинея); Япония (Восточноазиатское Сообщество, Северная Корея, Океания, КНР, остров Тайвань (Формоза), страны Индокитая, Индия, штат США Аляска как поставщик почти половины своей экспортной продукции на 1,3 млрд долл. в год); Индия (Шри Ланка, Пакистан, блок СААРК); Южная Корея (Северная Корея) и др. КНР является главным рынком сбыта для Японии, о.Тайвань, Республики Корея, Сингапура, Сянгана (Гонконга) и Монголии. Пространство АТР пронизано различными экономическими группировками. Зона свободной торговли «АСЕАН-Китай» уже становится одной из таких группировок [226]. Для России в рамках АТЭС партнёрами считаются (в зависимости от степени вовлечённости во взаимные связи):

- первый эшелон, комплексное сотрудничество – США, Канада, Китай;
- второй эшелон, источники привлечения инвестиционных ресурсов – Япония, Республика Корея, Сингапур, остров Тайвань, Австралия, Новая Зеландия;
- третий эшелон, экспорт из России высоких технологий в обмен на специфические товары и услуги из этих стран – Малайзия, Таиланд, Индонезия, Вьетнам и др. [188].

Вопросами маркетингового управления в Азиатско-Тихоокеанском регионе занимаются крупные зарубежные международные организации, такие как Международный валютный фонд, Всемирный банк, Институт исследований стран Юго-Восточной Азии (Сингапур), Центр международных стратегических исследований (Индонезия), японский Центр исследований Австралии, Восточно-азиатское бюро экономических исследований, Институт изучения стран содружества (Австралия). В США исследования экономики АТР проводят в центрах университета Аляски, Гавайского и Вашингтонского университетах, в Национальном совете по восточноевропейским и евразийским исследованиям (г.Сиэтл) [262].

Сравним объём внешней торговли (импорт и экспорт за 2005 и 2006 гг.) Российской Федерации с основными партнерами-странами Передней Азии, СНГ и некоторыми странами Азиатско-Тихоокеанского региона<sup>2</sup>. В 2006 г. он оценивался в 132,4 млрд долл. США и составил одну треть оборота РФ во всем мире. Учитывая, что стоимость перевозки в среднем составляет 15–18% общей стоимости перевозимой продукции (нефтепродукты — до 40%, строительные грузы — до 50%, пищевые продукты — до 25%, сельскохозяйственная продукция — до 100%) [260], можно приблизительно оценить транспортную составляющую «Россия — вся Азия» в 23,8 млрд долл. США с темпом роста 256% (2005/2006 гг.). При росте мирового валового продукта на 3-4% в год спрос на транспортные услуги увеличивается на 6-8% ежегодно. Согласно данным ИИЦ «Статистика России» доля международного воздушного сообщения в 2005 г. составила 87% от общего пассажиропотока туристов по всем видам транспорта с ожидаемым ежегодным приростом до 20%, что также подтверждает возрастающую роль пассажирского авиатранспорта на направлении Россия-Азия и определяет потребность разработки стратегии продвижения авиатранспортных услуг и авиационной техники. Эти данные позволяют определить

<sup>2</sup> По данным Федеральной таможенной службы и Министерства экономического развития и торговли РФ.

потенциальных заказчиков авиационных технологий и изделий и направить оферты на уровне корпораций, стран, региональных структур. Например, автором выявлена потребность региона в широкофюзеляжном ближнемагистральном самолёте для ШОС и Китая, турбовинтовом для стран Шёлкового Пути, региональном «суперджете» SSJ-100 для стратегического союза авиакомпаний АТЭС, многофункциональных вертолётках и сверхдальнем узкофюзеляжном грузовом ВС для АТР, а также другие изделия (двигатели, агрегаты, детали), см. табл. 2.

Сохранение темпов роста в АТР и удержание лидерства в экономическом развитии обеспечивается спросом на высокотехнологичные изделия, в первую очередь – на авиационную технику, в т.ч. отечественного производства. Отличительной чертой российской авиационной техники является высокая надёжность в сочетании с возможностью её эксплуатации в широком диапазоне климатических условий: от арктических льдов до горных регионов и субтропиков (SSJ-100, российско-украинских Ан-140, Ан-148, вертолётках Ка-226Т, Ми-171 и др.), что определяет актуальность изучения региона и разработки групповых стратегий продвижения высокотехнологичных товаров на территории АТР.

Поставки российской авиационной техники за рубеж, значительная доля которых приходилась на АТР, имеют давнюю историю, а очевидный успех применения этой техники на всех континентах обязывает сохранять и развивать такое направление как одну из ключевых компетенций аэрокосмического сектора России. Уже к началу 1960-х годов появилась возможность системно экспортировать воздушные суда на международный рынок. Всесоюзное внешнеторговое объединение "Авиаэкспорт", занимавшееся с 1964 года поставками советской авиационной техники за рубеж, в основную экспортную программу включила сначала самолёты Ан-2, Ил-18 и вертолёт Ми-4. Вертолётная техника занимала значительную долю в поставках советской авиатехники за границу, это были вертолётки Ми-8, Ми-6, Ми-17, Ка-26 (рис. 74 на вкладке). Около трёх тысяч вертолётках было поставлено более чем в 40 стран мира. Что касается самолётках, то на экспорт поставлялись региональный Ан-24 и транспортный Ан-26, а также реактивная авиация: Ту-134, Ил-62, Ту-154, затем Ил-76 (с 1978 г.), Як-40 и др. За 30-летнюю историю работы В/О "Авиаэкспорт" поставил свыше шести тысяч воздушных судов в 67 стран мира, а коммерческие представительства размещались более чем в 30 странах [41]. Расширение рынка достигалось во многом благодаря ряду мероприятий:

- повышение уровня качества всех узлов и агрегатов ВС до экспортных требований (производство по Единым техническим условиям);
- формирование системы поставок, приближенной к AOG (Aircraft On the Ground / Самолёт на земле), согласно правилу «поставка в течение 48 часов в любую точку мира критически важных изделий для воздушного судна, совершившего вынужденную посадку»;
- создание организации "Авиазагранпоставка", профессионально занимавшейся оперативной доставкой запасных частей по всему земному шару и имевшей мощный склад с электронной обработкой заявок и автоматизированным поиском авиационного имущества;
- организация собственного производственно-издательского комбината и введение отраслевого стандарта для публикации технической документации и эксплуатационных бюллетеней на иностранных языках в лёгкоразъёмном исполнении. Соответствие системе документов Авиатранспортной Ассоциации Америки (тип АТА-100); подбор переводчиков;
- сертификация ВС в странах-покупателях, вступление СССР в Международную организацию гражданской авиации (ИКАО / ICAO) в 1972 году. Русский язык стал четвёртым официальным языком ИКАО и надпись ИКАО по-русски появилась в официальной эмблеме организации;
- создание межведомственной комиссией отечественных Норм лётной годности самолётках, вертолётках и сверхзвуковых транспортных самолётках (НЛГС, НЛГВ и НЛГСС) и приведение их в соответствие с положениями Восьмого приложения ИКАО при проведении консультаций с Францией и введение новой системы сопутствующих документов для промышленности;

– доработка Норм лётной годности в зависимости от национальной специфики законодательств других стран, в том числе с учётом Федеральных Авиационных правил США (ФАР, Federal Aviation Rules), в первую очередь в связи с включением в экспортную программу самолёта Як-40 и вертолётa Ка-26. Создание Государственной комиссии по безопасности полётов (Госавианадзора) и Государственного авиационного регистра (Госавиарегистра);

– активное участие в международных авиационных салонах. Презентация самолётов и вертолётов в Ле-Бурже, а также в Берлине, Праге, затем в Сент-Луисе и Чикаго, Фарнборо, Брюсселе, Милане, Ганновере, Сан-Диего и Оклахоме, Ванкувере и Квебеке, Дубае, Сингапуре и др. [41].

Следующими этапами стратегического развития отрасли могут стать:

– разработка и реализация программ международной кооперации при сохранении процессов консолидации внутри отрасли;

– формирование групповой стратегии продвижения продукции авиационно-промышленных предприятий России и стратегии комплексного международного сотрудничества;

– конструирование производителем авиационной техники финансово-экономических моделей для эксплуатантов воздушных судов;

– учёт национальной и региональной специфики в маркетинговых программах и рекламных компаниях (регионально-ориентированная компонента стратегии).

Сравнительный анализ стратегических целей авиационно-промышленных предприятий России говорит об их общих интересах и схожих позициях<sup>3</sup>. Из таблицы 4 видно, что генеральные цели в первую очередь связаны с мировым рынком [185], но существуют разрозненно. Отсутствуют консультативные советы по обмену стратегическими программами, что лишает возможности решать масштабные задачи регионального уровня и заключения выгодных контрактов. Кроме того, наблюдаются нежелательные тенденции: 1) неравномерность производства в отношении вертолёт / самолёт / двигатели (рис. 26), дисбаланс в производстве гражданской и военной техники, выпуск продукции малыми сериями; 2) недостаточный темп наращивания экспортных контрактов; 3) практическое отсутствие финансирования масштабных программ продвижения российской техники за рубеж.

<sup>3</sup> Данные по стратегии Роскосмоса приведены согласно совместному докладу В.Г. Шучева и А.А. Мартынова «Современные космические системы связи, их роль и место в социально-экономическом развитии Российской Федерации» на Восьмом международном форуме «Высокие технологии XXI века», 23-24 апреля 2007 г.

**Таблица 4. Стратегические цели авиационно-промышленных корпораций РФ**

<b>Российские аэрокосмические ТНК</b>	<b>Стратегия как документ</b>	<b>Стратегическая цель, Генеральная Цель</b>	<b>Тип активов</b>
Объединённая авиастроительная корпорация (ОАК)	есть	Становление ОАК в качестве ведущего центра мирового самолётостроения  Дивизион «Коммерческая авиация»: «Превращение гражданского сегмента российского авиастроительного комплекса в конкурентоспособную отрасль, обеспечивающую на мировом рынке до 15% ежегодных поставок магистральных и региональных самолётов вместимостью более 50 мест к 2025 году»	Управляющие компании, конструкторские бюро, производственные площадки, лизинговые компании

Таблица 4. Окончание

Российские аэрокосмические ТНК	Стратегия как документ	Стратегическая цель, Генеральная Цель	Тип активов
Роскосмос	разработка	2026-2040 гг. – информационные и телекоммуникационные услуги глобально на Земле и в космическом пространстве. Объёмы услуг 8 – 12% мирового трафика. Максимальный ресурс спутников 8-10 Гбит/с.	ОАО, ФГУП, СП
Объединённая двигателестроительная корпорация (ОДК)	есть	Консолидация сил для технологического рывка и вхождение в пятерку ведущих мировых двигателестроительных компаний: General Electric Aviation, Rolls-Royce, United-Technologies (вкл. Pratt & Whitney) и SAFRAN Group (Snecma, Turbomeca). Выход на рынок «Большой энергетики»	Авиационное двигателестроение (в составе ОДК интегрировано 83% активов российской отрасли авиационного двигателестроения). Энергетическое машиностроение (силовые приводы перекачивающих станций и энергетических установок)
«Вертолёты России»	разработка	Создание конкурентоспособной, высокоэффективной, саморазвивающейся и рентабельной вертолётостроительной отрасли авиационной промышленности Российской Федерации и завоевание ведущих позиций на мировом вертолётном рынке  Стать ведущей в мире вертолётостроительной компанией полного цикла, включающей в себя все составляющие производства и обслуживания вертолётной техники. Достигнуть к 2015 г. совокупной доли продаж не менее 15% в общем стоимостном объёме мировых продаж вертолётов	Управляющая компания, конструкторские бюро, вертолётные заводы, производители основных агрегатов, послепродажное обслуживание, СП
Корпорация ВСМПО-АВИСМА	разработка	Сохранить мировое лидерство в производстве аэрокосмических изделий из титановых сплавов	Металлургические предприятия, СП



Для Объединённой двигателестроительной корпорации ключевыми заказчиками являются: ОАК, «Вертолёты России», Роскосмос и др. Тесная взаимосвязанность технологических цепочек предприятий подчеркивает необходимость вести согласованные действия по формированию и реализации групповой формы стратегии продвижения изделий в АТР. В Европейском Союзе такую масштабную консультативную роль выполняет Европейский аэрокосмический оборонный концерн (European Aeronautic Defence and Space Company, EADS), вырабатывающий единую философию продвижения продукции гражданского назначения – Airbus, ATR (самолётостроение), Eurocopter (вертолётостроение) и Astrium (спутники, и посредством владения акциями - Arianespace (ракетоносители)). Американская корпорация Boeing реализует объединённые стратегии продвижения продукции посредством совместных предприятий и собззов, реализуя также стратегию диверсификации.

## 1.4. АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ

**В начале XX века** научное обоснование получила наука об управлении в экономике, или менеджмент. Возникновение менеджмента объясняют отделением понятия "управляющий" от понятия "собственность" и собственника от управления вследствие разделения труда. Зарождение стратегического менеджмента как теории связывают с именами основателей классической школы научного менеджмента Фредерика Тейлора (1856-1915), Г. Эмерсона (12 принципов производительности труда), Генри Ганта (1861-1919, ученика Ф.Тейлора), супругов Ф. и Л. Гилберт, Анри Файоля (1841-1925, стратегическое направление освещается в книге «Общее и промышленное управление») и его учеников – Дж. Муни и А. Рейли.

Стратегический менеджмент. Становление стратегического менеджмента как самостоятельного научного направления отмечено четырьмя основными этапами [96] (табл. 5). На сегодняшний день можно выделить десять основных школ стратегического менеджмента, представленных в табл. 6.

Существует более ста пятидесяти концепций стратегического менеджмента, например, «метод критического пути» (включает такие понятия как стратегия проектирования, сетевой график, оптимальный переход); SMART-концепция Питера Друкера (1909-2005, управление посредством целей) и т.д. Вместе с тем В.А. Канке [109] выделяет из этой группы так называемую вершину концепций стратегического менеджмента: Концепцию конкурентных сил (Майкл Портер) → Концепцию основных компетенций<sup>1</sup> (Коимбаторе Прахалад и Гэри Хэмел) → Концепцию самообучающейся организации (Питер Сенге, предшественник – Питер Друкер)<sup>2</sup>. Главная идея этих концепций – стратегии выражают ключевые компетенции и ценности компании. Существуют различные классификации стратегий:

– по признаку иерархической подчиненности: 1) общая стратегия; 2) деловая стратегия<sup>3</sup>; 3) тактика [8]. В этом случае стратегия продвижения относится к наивысшему уровню по классификации – деловой стратегии отдельных бизнес-единиц и общей стратегии (комплексной), которая, в свою очередь, включает: а) внутриотраслевые, б) межотраслевые, в) межфирменные, г) внутрифирменные стратегии [7];

<sup>1</sup> CCC-концепция (Core Competence of Corporation).

<sup>2</sup> LO- концепция (Learning Organization).

<sup>3</sup> Иногда относят к виду функциональной стратегии.

Таблица 5. Эволюция стратегического менеджмента [96, 113]

Научное направление, управленческая практика	Комментарий, основные вехи
1. Бюджетирование и контроль	Эти функции начали разрабатываться с начала XX в. Основная предпосылка – стабильность среды, в которой действует организация «Жесткий» подход на уровне постановки задач, средств для их решения и имеющихся ресурсов. В 1930-1950-е гг. в США появилась школа научного менеджмента (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Х. Эмерсон)
2. Долгосрочное планирование	1950-е. Выявление закономерностей деятельности организаций и экстраполяции выявленных тенденций в будущее. Этот подход полезен для использования ресурсов в долгосрочной перспективе с учётом роста или сокращения производства. Развивается планирование на уровне подразделений предприятия
3. Стратегическое планирование	Его применение начинается с конца 1960-х гг. – начала 70-х. Учитывает не только тенденции экономического развития организации, но и среду существования бизнеса. Такое планирование с учётом тенденций изменения внешней среды и конкуренции опирается на сильные и слабые стороны организации и благоприятные возможности в окружении фирмы
4. Стратегический менеджмент	Как самостоятельная дисциплина в сер. 1970-х гг. опирается на изучении изменений во внешней среде компании и предполагает установление целей и разработку путей их достижения на основе использования сильных сторон компании и благоприятных возможностей среды, а также компенсации слабых сторон и методов избегания угроз. Современный стратегический менеджмент базируется на маркетинговом подходе, маркетинг становится «философией и технологией бизнеса» Большой вклад внесли в развитие стратегического менеджмента представители советской и российской школ управления А.Г. Аганбегян, В.М. Глушков, В.Л. Макаров, Н.Я. Петраков и др.

– по типу конкуренции (матрица конкурентноспособных стратегий М. Портера): стратегия низких издержек, стратегия дифференциации, стратегия узкой специализации;

– по типу развития (активности), соотносимая с жизненным циклом региона, компании, бренда, технологии, изделия. Это так называемые базовые стратегии развития бизнеса, из них три основные: 1) наступательные стратегии (инвестиционная и стратегии роста); 2) оборонительные стратегии и 3) стратегия отступления или отхода;

– по функциям (целям) и рынкам (частные стратегии). Функциональные стратегии: 1) маркетинговые стратегии, 2) производственные стратегии, 3) стратегии снабжения, 4) стратегии исследований и разработок, 5) стратегии управления персоналом, 6) финансовые

Таблица 6. Десять школ стратегического менеджмента [8, 96, 109, 136, 250 и др.]

Ключевые вопросы	Современная школа стратегического менеджмента	Годы, описание, учёные, менеджериальные разработки	
Как должны формироваться стратегии?	Школа дизайна	Формирование стратегии рассматривается как процесс осмысления ситуации	
	Школа планирования	<p>С 1960-первая пол.1970-х; формирование стратегии как формальный процесс</p> <p>А. Чандлером, К. Эндрюсом, Ф. Селзником, И. Ансоффом разработан понятийный аппарат стратегического менеджмента</p> <p>К. Эндрюс применил SWOT-анализ, рассмотрел процесс формирования стратегии как логической деятельности, явился основоположником Гарвардского метода формулирования стратегии</p> <p>Игорь Ансофф (1918-2002) основал идеологию стратегического планирования, базирующейся на разработке процессов будущего, сформировал на их основе планы развития рынков и товаров, ввёл понятие синергия</p>	
	Школа позиционирования	<p>Середина 1970-х – до конца 1980-х; формирование стратегии как аналитического процесса, уточнено содержание стратегии</p> <p>М. Портер рассмотрел пять основных конкурентных сил</p>	
Каковы реальные процессы разработки стратегий? Как они связаны с реальным поведением организации?	Школа предпринимательства	Формирование стратегии рассматривается как процесс предвидения	Существо ресурсного подхода – перенос акцентов с внешней среды на внутренние аспекты деятельности организации, уделение большего внимания процессу реализации и контроля за выполнением стратегии
	Когнитивная школа	Формирование стратегии как ментального процесса	
	Школа обучения	<p>С начала 1990-х гг.</p> <p>Формирование стратегии как развивающегося процесса</p>	

Таблица 6. Окончание

Ключевые вопросы	Современная школа стратегического менеджмента	Годы, описание, учёные, менеджериальные разработки
Специфические аспекты процесса формирования стратегии	Школа власти	Формирование стратегии как процесса ведения переговоров
	Школа организационной культуры	Формирование стратегии как коллективного процесса
	Школа внешней среды	Формирование стратегии как реактивного процесса Реакция организации на изменения во внешней среде
	Школа конфигурации	Формирование стратегии как процесса трансформации Б. Альтерэнд, Д. Лэмпел, Г. Минцберг

стратегии, 7) экологические стратегии и т.д.

– по видам организации (по масштабу выпуска продукции): 1) стратегии для ТНК и крупных фирм, 2) стратегии для средних фирм, 3) стратегии для малых фирм.

Поскольку в работе рассматриваются авиационно-промышленные корпорации, то остановимся в первую очередь на стратегиях ТНК, которые состоят из трёх уровней [181 и др.]: внутриотраслевых, диверсификации и транснационализации (табл. 7). В условиях масштабного выхода российских корпораций на международный рынок необходима одновременная реализация всех уровней стратегий. Из транснациональных или глобальных стратегий российские компании предпочитают стратегию поиска рынков, обеспечивающую долгосрочный спрос на продукцию, а в ближайшем будущем компаниям предстоит столкнуться с вопросами поиска стратегических активов.

**Маркетинг-менеджмент.** В рамках менеджмента как синтеза экономической теории и экономики отдельных отраслей хозяйства начал развиваться маркетинг, становясь постепенно новой философией научного менеджмента. В 40-50-х годах XX в. маркетинг сомкнулся с теорией управления, образовав новое направление – «рыночноориентированную» теорию управления, или маркетинг-менеджмент. Наряду с изучением производства и сбыта, больше внимание стали уделять анализу рынка, а с 1960-70-х годов разработаны программы налаживания долговременных экономических связей с потребителями<sup>4</sup>, сегментация рынка, позже – кредитование покупателя, послепродажное обслуживание, программы взаимодействия со всеми заинтересованными лицами<sup>5</sup> и др. Маркетинг-менеджмент как управленческая концепция использует идеи меркантилизма [269] и монетаризма. Не случайно представитель развитого меркантилизма англичанин Томас Ман/Мен (1571-1641) являлся членом правления Ост-Индийской компании и правительственного торгового комитета и написал в 1621 году книгу «Рассуждения о торговле Англии с Ост-Индией», которую можно считать одной из первых европейских изданий, посвященных стратегии продвижения продукции на Востоке.

Строго научное определение маркетинга через его синтез приводит О.Н. Дмитриев [78]: «Маркетинг – это управление рынком со стороны поставщиков и заказчиков товарной продукции

<sup>4</sup> В настоящее время – вид маркетинговой управляющие системы – CRM-концепция (Consumer Relationship Management).

<sup>5</sup> Группы влияния, интересов или поддержки, так называемые стейкхолдеры («участники коалиции», Stakeholder). В рамках стратегического менеджмента существует Stakeholder-концепция (П.Е. Фрееман) или концепция стейкхолдеров, которая получила развитие в начале 1980-х гг. и связана с такими именами, как Р. Акофф, Дуглас Норт, Мансур Олсон [62]. А. Стась в книге «Новая геральдика. Как страны, регионы и города создают и развивают свои бренды» выделяет следующие группы интересов: жители региона, внешние инвесторы, туристы, торговые партнёры, СМИ, лидеры мнений (политика, культура, спорт), власть более высокого уровня, другие регионы (соседи). Следует также учитывать роль системообразующих корпораций в регионе, их влияние, деятельность различных интеграционных группировок. Для этих целей создана маркетинговая управляющая система Harmonic Partners Interplay (HPI) – концепция гармоничного взаимодействия партнёров.



Таблица 7. Классификация стратегий ТНК [88, 119, 181]

СТРАТЕГИИ ТНК		
ВНУТРИОТРАСЛЕВЫЕ	ДИВЕРСИФИКАЦИИ	ТРАНСНАЦИОНАЛИЗАЦИИ
1. Поиск и реализация внутриотраслевых конкурентных преимуществ	1. Диверсификация с развитием (переход технологий)	1. Ресурсно-поисковые стратегии / resources seeking
2. Повышение операционной эффективности	2. Диверсификация – переход в новую отрасль вслед за изменениями потребностей традиционных клиентов корпорации	2. Стратегии инвестирования или затратно-ориентированные стратегии (например, строительство заводов за рубежом): – инвестирование «с нуля» – трансплантация (создание сборочных производств) – стратегические союзы (СП, совместные долгосрочные договоры) – слияния и поглощения, покупка пакетов акций компании принимающей стороны
3. Ценовая конкуренция, ценовые стратегии (узкий сегмент рынка)	3. Конгломератная диверсификация – переход в область, не связанную с бизнесом фирмы с помощью приобретения компании	3. Высококонкурентные рыночно-поисковые стратегии (обеспечение высокого уровня продаж) / market seeking
4. Стратегия позиционирования, ориентированная на потребности и на доступ к рынку		4. Высокопроизводительные стратегии / efficiency seeking
		5. Стратегии, связанные с поиском стратегических активов / strategic assets seeking
		6. Регионализация (укрепление региональных сетей)

(в том числе потенциальных поставщиков и заказчиков) в части возмездных переуступок прав собственности на неё». Новый этап маркетинга объявляется как стратегическое управление предприятием на основе маркетингового подхода, при котором передаются следующие функции маркетинга на стратегический уровень (так называемая управленческая деятельность маркетингового характера или маркетинговое управление):

- анализ внешней среды и внутренних возможностей предприятия;
- прогноз развития рынка и потребительских предпочтений;
- оценка и выбор целевых сегментов (сбытовых ниш);
- построение отличительных преимуществ и ценностных предложений;
- стратегическое планирование (формирование и оценка стратегий);
- реализация стратегий и контроль, управление эффективностью [113 и др.].

Открытый регионализм и/или регионализация<sup>6</sup> – концепции, определяющие характерные черты региона. Если первый термин относился к политологии и мировой экономике, то второй до некоторого времени – к области экономики, географии и систематики. Сегодня термины вышли из установленных рамок определений, открылись новые перспективы исследований вопросов регионального характера. Концепция регионализации выступает как аналитический инструмент, необходимый для понимания межгосударственных и международных отношений, для объяснения процессов политического и экономического объединения регионов [63] и компаний. Регионализация как процесс – это усиление роли регионов за счёт образования интеграционных образований, охватывающих отдельные регионы, например, ЕС, АТЭС и др. Регионализм анализирует природу уже созданных региональных организаций, структуру их развития, региональную идентичность (религию, этничность, историю). «Открытый регионализм»

<sup>6</sup> Также понимается как 1) вид стратегии ТНК, укрепляющей её региональные сети; 2) унификация законодательства и налогообложения.

(первое известное упоминание термина встречается в работах С. Окита из японского Центра экономических исследований, 1962) – это диверсификация региональных торговых связей (можно рассматривать как продолжение эволюции теорий международной торговли: абсолютных и сравнительных преимуществ). Это принцип недискриминации при противоречивости самого сочетания терминов (открытость-регионализм), принцип «тихоокеанского пути развития». Более широкая интерпретация – это стратегия укрепления многосторонней торговой системы, достижение свободного передвижения товаров, услуг, капиталов, технологий, информации, деловых кругов, возможность принятия и участия в форуме третьих стран при условии проведения ими политики односторонней либерализации и признания ими целей и задач объединения [267].

Отраслевая составляющая стратегии определена содержанием специализации авиационно-промышленных предприятий, которое изучают в мировых школах менеджмента и университетах как специфический менеджмент и маркетинг (Aerospace Marketing & Management) [292]. В программах авиационных и аэрокосмических бизнес-школ и университетов акцентируется внимание на общих интересах изготовителей авиационной техники, авиакомпаний и аэропортов, рассматриваются управление и товарные отношения при реализации космических программ, создании новой космической техники, спутников, стартовых комплексов и др. Приведём результаты обобщенного анализа образовательных систем в действующих направлениях международного аэрокосмического менеджмента и маркетинга.

Западная Европа (рис. 15, 16). В Великобритании новая волна интеграции знаний (Knowledge Management) и глобальных инноваций в аэрокосмической промышленности выражается в объединении корпораций в Society of British Aerospace Companies (SBAC) и в союзе с The Association of Aerospace Universities (AAU). Эта Ассоциация аэрокосмических университетов объединяет 27 ведущих вузов. В пяти из них: Cranfield University, City University (London), University of Leeds, London Metropolitan University и Queen's University (Belfast) студенты и менеджеры изучают авиационный менеджмент. Staffordshire University является ведущим вузом по аэронавтике и астронавтике. Лучшие экономические вузы, такие как University of Exeter, University of Bristol и University of Bath также изучают экономику авиационной промышленности. В Нидерландах в области авиации работает The Netherlands Aviation Academy (NAA) – союз институтов и экспертных центров: International Institute of Air and Space Law of Leiden University, The University of Amsterdam, Amsterdam Aviation Economics и компания Schiphol Group. Нидерландская школа авиационного менеджмента специализируется в основном на обучении менеджмента авиакомпаний и аэропортов по основным направлениям: стратегическому – Airline Strategic Management, маркетинговому – Airline Marketing Management, управлению персоналом – Airline Human Resource Management, управлению качеством – Airline Quality Management. Подробно изучаются финансовый менеджмент и персонал авиакомпаний и аэропортов. Наиболее широкая специализация у французской школы авиационного бизнеса в Тулузе. Наряду с общими предметами есть и профессиональные, например: управление воздушным транспортом и связью, управление союзами и партнёрствами, управление взаимоотношениями с субпоставщиками, юридические основы деятельности предприятий аэрокосмической промышленности. Часть итальянского курса AMBA (Master in Aviation Business Administration) также проходит в Тулузе. Здесь изучаются: авиационная стратегия, финансы и риск-менеджмент в самолётостроении, авиационная логистика, операционная деятельность и обслуживание авиакомпаний. Римская школа Luiss Business School (как подразделение университета Luiss Guido Carli University) в сотрудничестве с управлениями гражданской авиации Италии и Франции также ориентируют своих слушателей на управление в бизнес-авиации. Деловая авиация имеет разветвлённую структуру и играет важную роль в росте экономических показателей Европейского Союза. Среди содержания национальных дисциплин можно отметить следующие: навыки в авиационном менеджменте, авиационный маркетинг, авиационное право и регулирование,

авиационная экономика. Школа EOI Escuela de Negocios в Испании обучает менеджеров очно-заочно и сосредоточена на аэрокосмическом менеджменте. Специальные дисциплины этой школы: аутсорсинг в авиации, система качества в аэрокосмических компаниях, управление информационными и коммуникационными технологиями, маркетинг в авиации, транспорт в авиации, аэрокосмическое законодательство. Готовят профессионалов MBA Aviation и австрийская Donau-Universität Krems. Здесь преобладают знания в области технологий, права, концепций управления воздушным движением.

В Российской Федерации (рис. 17, 18) в 2006-м году начала свою деятельность ассоциация вузов «Национальный объединённый аэрокосмический университет». Университет объединил девять старейших университетов страны с основной целью «создания единой коллективной системы генерации новых знаний», «передачи новых продуктов и технологий в экономику». В 2009-м году Московский авиационный институт получил статус «Национального исследовательского университета авиационных, ракетных и космических систем». Ещё один центр образования в области экономики и менеджмента десяти аэрокосмических вузов России — это «ЭкоМенАэро», который разрабатывает программу по международному аэрокосмическому менеджменту в соответствии со спецификой, потребностями и стратегиями крупнейших самолёто- и вертолётостроительных корпораций, авиакомпаний, двигателестроительных компаний, предприятий космического сектора, авиационной металлургии и смежных отраслей экономики. В настоящий момент в МАИ ведётся работа по созданию распределённого аэрокосмического технопарка (на территории нашей страны, а также с возможным участием аэрокосмических вузов и университетов СНГ, КНР, Южной Кореи и др. стран). Для этой цели изучается состав портфеля инвестиционных проектов совместно с Советами молодых учёных университетов, состоящих в союзе. В портфель проектов могут войти такие разработки, как университетский спутник следующего поколения, образовательный модуль на МКС, геоэкономическая база данных, методы разработки стратегий и финансово-экономические модели, «малый радар», самолёты, вертолёты, дирижабли университетских КБ и др. проекты, которые заинтересуют промышленность. На рис. 18 представлена структура курса совместной русско-французской программы "Мастер делового администрирования по менеджменту технологий" (MBA in Technology Management), которая стартовала в 2002-2003 гг. Отличительной особенностью этой программы стала ориентация на вопросы управления в области высоких технологий. Среди первых слушателей курсов были руководители российских аэрокосмических, автомобильных, металлургических и текстильных предприятий.

Азия (рис. 19). Три главных университета авиации и аэронавтики Китая располагаются в Пекине, Нанкине, Сиане и входят в Китайскую корпорацию авиационной промышленности AVIC. Около десяти центров аэрокосмического образования страны готовят конструкторов и менеджеров отрасли, в том числе в Шанхае. На рис. 19 представлены структура школ менеджмента и их курсы. Первая программа MBA в университете Бэйхан была открыта в 1998 году. В Северозападном политехническом университете совместный курс MBA разрабатывали в сотрудничестве с британскими школами менеджмента University of Lancaster (особенности школы менеджмента – во второй части модуль Global Society & Responsible Management, в третьей части из четырёх – специальные модули на выбор), University of Hull, University of Keele и University of Ulster. MBA в области аэрокосмического менеджмента разрабатывали совместно с Канадой. Китайские университеты сотрудничают с МАТИ, МАИ, а также с аэрокосмическими вузами Украины (Киевский и Харьковский институты) и Балтии (Рижский авиационный институт). В Ассоциации государств Юго-Восточной Азии в сфере образования создан всеазиатский университет AUN [154]. Малайзия стремится стать полноправным участником международного сотрудничества в области самолётостроения. Сегодня эта страна проектирует отдельные детали для самого большого в мире пассажирского самолёта Airbus A-380 (часть крыла). В университете Universiti Sains Malaysia есть школа аэрокосмического инжиниринга (School

## УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ

На карте показаны:  
а. Ассоциации аэрокосмических университетов Великобритании и Нидерландов, их общее количество и связи:



The Association of Aerospace Universities (AAU)



Netherlands Aviation Academy (NAA)



Связи университетов по линии ассоциаций

б. Академические университеты Великобритании, в программах которых есть аэрокосмический менеджмент



STAFFORDSHIRE UNIVERSITY

Aerospace & Aeronautics Management

с. Бизнес-школы аэрокосмического менеджмента Австрии, Италии, Испании, Франции приведены названия их программ

Professional MBA Aviation

д. Гренобльская бизнес-школа технологического менеджмента

Technology MBA



Рис. 15. Аэрокосмический менеджмент в Западной Европе





## Toulouse Business School

Aerospace MBA of Groupe ESC Toulouse

Stage 1

Team Building

Stage 2

Managerial Economics  
Strategy

Finance and Accounting  
Human Resources Management  
Operations Management  
and Information Systems  
Marketing and Sales

Stage 3

Business Development  
Managing Customer Support  
Managing Sub-Contractors  
Managing Space&Telecom  
Air Transport Simulation  
Managing an Airport  
Security and Related issues  
Managing an Airline

Stage 4

Managing Alliances and Partnerships  
Organizational/Change Management  
Managing International Projects  
Risk Management  
Knowledge Management  
Supply Chain Management  
Legal Aerospace Environment  
Managerial Accounting

Stage 5

Corporate Mission



## Luiss Business School

MASTER IN AVIATION BUSINESS  
ADMINISTRATION (AMBA)

Phase 1

INTEGRATION  
Team Building

BASIC AERONAUTICS

Aircraft systems,  
instrumentation, aerodynamics  
and performances

Phase 2

FUNDAMENTAL BUSINESS SKILLS

Aviation Marketing  
Corporate Finance  
Airplanes & Helicopters  
Air Law and Regulations  
Management Accounting  
Planning and Control  
Aviation Economics  
Organisational Behaviour  
Human Resource Management

Phase 3

AVIATION MANAGEMENT SKILLS

Informatics  
& Business Information Systems  
Aviation Strategies\*  
Aircraft Financing & Risk Management\*  
Safety Management Systems

Elective Courses

International Joint Ventures & Partner Ship  
Project & Program Management\*  
Aviation Logistics Management\*  
Informatics  
& Business Information Systems for  
Airline & Airports  
Airline Operations and Maintenance\*  
Airport Management\*

\* читаются в Тулузе



EOI Escuela de Negocios

## EOI Escuela de Negocios

Part Time Aerospace MBA

THE AEROSPACE INDUSTRY

Introduction to the Aerospace Industry:  
Players and Management Scheme

MANAGEMENT

OF AEROSPACE OPERATIONS

Design and Development Engineering  
Planning Systems  
Supply Chain Mangement  
and Outsourcing  
in the Aeronautic Sector  
Managing Subcontractors  
Production Systems  
Productive Process Techonologies  
Quality Systems in Aerospace Companies  
Risk Management  
Mangement of Information  
and Communications Technologies (ICTs)  
Management of International Projects

AERONAUTICS MARKETING

Management of Strategic Alliances  
(Alliances and Partenership)  
Aeronautics Marketing  
After sales

AERONAUTICAL TRANSPORT

Airline Management  
Airport Management  
Aerospace Legislation



## Donau-Universität Krems

Professional MBA Aviation

LEGAL, ADMINISTRATIVE  
AND INSTITUTIONAL STRUCTURES  
OF AVIATION

ICAO, European Organizations  
Public and Private Aviation Law/  
Security Issues  
Bilateral Agreements  
Competition and Anti Trust Law  
Ownership/Leasing/Franchise  
Crisis Management

AIRLINES

The Scheduled Airline Industry/  
Low Cost Airlines  
Airline Marketing and Sales  
Financial Planning  
and Risk Management  
Airline Finances - (Strategic F. M.)  
Airline Alliances and Policy

AIRPORTS & GROUND OPERATIONS

Strategic Planning and Development  
Airport Privatization Models  
Airport Financing and Partnerships  
Airport Operations: Procedures & Logistics  
Airport/Airline Interfaces  
Ground Handling Market & Globalization  
Supply Chain Management/  
Process Management  
Mergers & Acquisitions

AIRCRAFT INDUSTRY

Strategy/Market/Product Requirements  
Aircraft Concepts and Technologies  
Aircraft Design and Certification  
Manufacturing and Customer Service  
Commercial Aspects

AIR TRAFFIC MANAGEMENT  
AND AIR TRAFFIC CONTROL

© Н.Н. Литвинов, 2008-2009

Рис. 16. Структура программ по аэрокосмическому менеджменту бизнес-школ Западной Европы



Рис. 17. Ассоциации школ аэрокосмического образования и менеджмента в России

of Aerospace Engineering). Индонезия большое внимание уделяет обучающим программам для участия в пилотируемых космических полётах. В Таиланде, в одном из самых престижных вузов страны Кассетсрат на инженерном факультете открыта кафедра аэронавтики. Учебные заведения Японии, Сингапура и Южной Кореи (Сеульский университет) работают над вопросами эффективного управления отраслью. В этих странах действуют крупнейшие в мире национальные аэрокосмические корпорации – Japan Aircraft Development Corporation (JADC), Singapore Technologies Engineering, Korea Aerospace Industries Ltd. Любопытен опыт частного образовательного проекта К. Мацуситы (Matsusita Electric, бренд Panasonic), в котором поступившие выстраивали собственные программы для обучения искусству управления и экономике, в результате чего выпускники этого вуза успешно трудятся на ключевых должностях в правительстве и промышленности Японии [120].

Америка (рис. 20). В США аэрокосмический менеджмент представлен ассоциацией University

Aviation Association (UAA), университетами и колледжами Southern Illinois University, Geneva College, Averett University (Bachelor of Science in Aerospace Management) и др. Бизнес-обучение проводят Daniel Webster College и Embry-Riddle Aeronautical University по направлениям: авиационный маркетинг, финансы, методы исследования, экономика воздушного транспорта, авиационная безопасность, глобальный и международный авиационный менеджмент и менеджмент грузовых авиаперевозок; есть он-лайн обучение. Канадская бизнес-школа John Molson предоставляет возможность получить степень Aviation MBA дистанционно.

Австралия. Самый крупный международный университет Австралии Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT) с 2005 года является партнёром Московского Авиационного Института.

Обобщая достижения школ в области стратегического управления и маркетинга аэрокосмической и авиатранспортной промышленности, можно отметить, что стратегиям продвижения уделяется первостепенное внимание, в том числе с учётом национальной специфики региона.

Глобальный менеджмент. Представим, пока без специальной классификации и иерархии, общую картину менеджмента на фоне обработанной фотографии нашей Галактики [65] (на вкладке рис. 21 и рис. 22 в виде крупных кружков). Звёздные скопления символизируют управленческие науки, а сетка галактических координат – обмен знаниями в информационно-коммуникационном поле. В Северном полушарии (вверху) размещены общие управленческие науки, а в южном полушарии (внизу) – менеджмент в аэрокосмической и родственной специализации. Открытое Ю.В. Рождественским [218] лаконичное изображение системы духовных ценностей выступает в качестве координат, интегрированных во «Вселенную глобального менеджмента». Развёртка схемы представлена на рисунке 21 в виде двуязычных названий дисциплин мировых бизнес-школ. Среди источников, не упомянутых ранее, использованы публикации University Antwerpen Management School и Rotterdam School of Management. На полюсах «Вселенной» размещены понятия Справедливость и Глобализация. Сущность глобализации здесь приводится по В.И. Юртаеву, – это объективный процесс перехода человеческого сообщества в новое качество и формирование нового типа личности: «человека справедливого» [286].

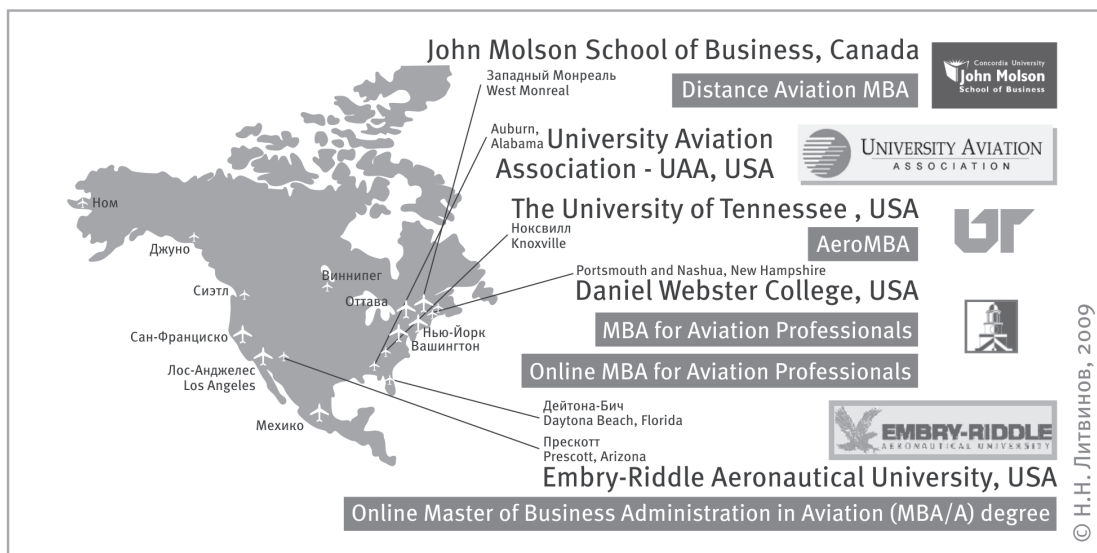


Рис. 18. Двенадцать модулей MBA-программы "Менеджмент технологий". Московский Авиационный Институт - Grenoble Graduate School of Business



**Рис. 19. Крупнейшие школы аэрокосмического менеджмента в Китае. Структура школ и их программы в аэрокосмических университетах КНР**





© Н.Н. Литвинов, 2009

**Структура программ по аэрокосмическому менеджменту  
бизнес-школ США Daniel Webster College и Embry-Riddle Aeronautical University**

 <p><b>Daniel Webster College</b> MBA for Aviation Professionals</p> <p>Semester 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Leadership in Times of Change</li> <li>Management Accounting</li> <li>Financial Management (Finance for Managers)</li> <li>Marketing Management</li> </ul> <p>Semester 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aviation Research Methods</li> <li>Forecasting and Demand Analysis</li> <li>Applied Techniques in Organizational Behavior (learning organizations, organizational change)</li> <li>Operations Management (functional strategies)</li> <li>Economics of Air Transportation</li> </ul> <p>Semester 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategic Management</li> <li>Aviation Safety and Security</li> <li>Global Aviation Management</li> </ul>	 <p><b>Embry-Riddle Aeronautical University</b> Online Master of Business Administration in Aviation (MBA/A)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aviation Maintenance Management</li> <li>Aviation/Aerospace Industrial Management</li> <li>Air Transportation Management</li> <li>Public Administration</li> <li>Aviation Insurance</li> <li>Aviation Labor Relations</li> <li>Marketing Management</li> <li>Transportation Principles</li> <li>General Aviation Marketing</li> <li>Airport Management</li> <li>Management of Air Cargo</li> <li>Airport Planning and Design Standards</li> <li>Airline Management</li> <li>Airport Administration and Finance</li> <li>Aviation Maintenance Management</li> <li>Small Business Management</li> <li>Project Management in Aviation Operations</li> <li>International Aviation Management</li> <li>Management of the Multi-Cultural Work Force</li> <li>International Trade and Regulations</li> <li>Airline/Airport Marketing</li> <li>Economics of Air Transportation</li> </ul> <p>© Н.Н. Литвинов, 2009</p>
--	---

*Рис. 20. Бизнес-школы аэрокосмического менеджмента в США и Канаде, авиационная ассоциация университетов США. Примеры содержания программ*

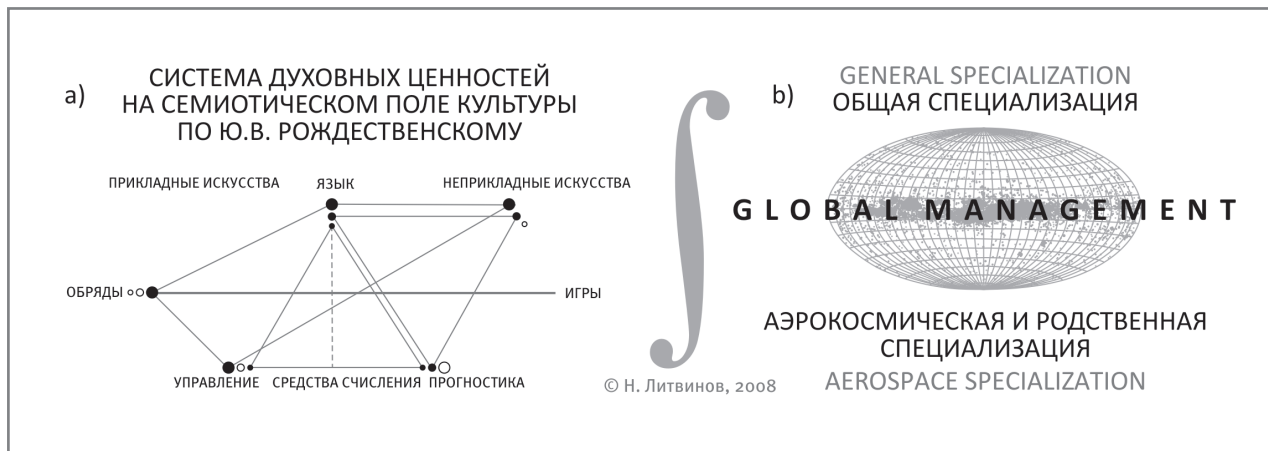


Рис. 22. Система духовных ценностей (а) и система глобального менеджмента (б)

## 1.5. АНАЛИЗ ПРАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ ПРОДВИЖЕНИЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ ПРОДУКЦИИ

**Изучение** практического опыта формирования стратегий продвижения включает в себя не только анализ различных уровней конкурентоспособности (государственного, корпоративного, фирменного, товарного) [166], но и программ международной кооперации, как промышленной, так и сервисной. Особое внимание уделяют международной кооперации по схеме: «ведущий проекта – поставщик – субпоставщик – субсубпоставщик» на принципах разделения риска: финансового и технологий, обеспечивая глубокую интеграцию и проникновение на рынки авиационной техники стран АТР. Проанализировав стратегии ста крупнейших аэрокосмических предприятий по версии Flight International (см. Приложение 5), отметим, что наиболее сложными системами продвижения обладают большинство компаний из списка top100, но презентуют этот факт немногие. Приведём наиболее представительные примеры.

**Европа.** Компанией с ярковыраженной индивидуальной стратегией продвижения можно назвать двигателестроительное подразделение Rolls-Royce. Только за десять лет существования проекта Trent, 45 авиакомпаний приобрели двигатели этого семейства. Trent заказали такие авиакомпании Азии и Океании, как австралийская Qantas, Air New Zealand, Cathay Pacific, Thai Airways, Singapore Airlines. Большая часть программ Rolls-Royce выполняются в рамках глубокой международной интеграции. Например, двигатель FJ44 строят в сотрудничестве с американской Williams Int. Двигатель BR700 для самолётов местных воздушных линий и корпоративных лайнеров разрабатывался с участием BMW. В двухвальном Тау были задействованы возможности компаний BMW, Alfa Romeo и Volvo. Серию V2500 выпускает альянс International Aero Engines AG (IAE), объединивший усилия Japanese Aero Engines Corp., MTU Aero Engines

Holding AG и Pratt & Whitney. В программе двигателей для широкофюзеляжных самолётов RB211 участвуют такие японские компании, как Ishikawajima-Harima Heavy Industries и Kawasaki Heavy Industries. В новом семействе двухконтурных реактивных Trent риски и доходы разделяют английские, испанские, немецкие и японские производители. Пятьсот авиакомпаний доверяют перевозку своих пассажиров двигателям Rolls-Royce. Вся Группа Rolls-Royce Group plc позиционируется как глобальная инженерная компания, оснащающая энергией технику для аэрокосмического, оборонного, морского и энергетического сектора. О себе компания говорит коротко: «1=4». Выделим пять слагаемых успеха компании Rolls-Royce: 1) следование историческим принципам качества, 2) сбалансированный портфель заказов: семейства двигателей для гражданских, военных и конверсионных программ, 3) широкая диверсификация и география бизнеса: двигатели для коммерческой и бизнес-авиации, вертолётов, конвертопланов (США), гидросамолётов (Япония), 4) глобальный масштаб кооперации: стратегические альянсы. 5) чёткое видение будущего до 2020 года (Vision-20): двигатели следующего поколения будут иметь больше электроники и меньшее количество деталей (цель Генри Ройса) и обеспечивать пониженный расход топлива.

Франко-американская компания CFMI утверждает, что в мире в эксплуатации находятся более 13 500 двигателей CFM у свыше 350-ти операторов. В Океании – это авиакомпании Науру, Новая Каледония, Вануату, Фиджи, Французская Полинезия (о.Таити) и Самоа. Компания Snecma, соучредитель CFMI, входит в группу Safran. В совместной стратегии продвижения были задействованы ретроспективные факторы – колониальное французское наследие, культурные факторы – активное использование в рекламных компаниях образов и символов Востока (Приложение 12) и языковые факторы (Приложение 8) – двуязычные бренды (bilingual version brand), когда компания меняет своё имя, вкладывая новый смысл в иероглифы. Например, кит. Ло-Ло означает Rolls-Royce,

ATR北京办事处

强大的亚太地区的市场占有率

AIR CALEDONIE	4 ATR 42
AIR KIRIBATI	1 ATR 72
AIR MANDALAY	1 ATR 42
AIR NEW ZEALAND	+ 2 ATR 72
AIR TAHITI	10 ATR 72
AIR VANUATU	4 ATR 42 + 5 ATR 72
ALLIANCE AIR	1 ATR 42
BANGKOK AIRWAYS	3 ATR 72
DECCAN AIR	4 ATR 42
FRENCH POLYNESIAN GVT	1 ATR 42
JET AIRWAYS	6 ATR 72
LAO AVIATION	2 ATR 72
NECON AIR	2 ATR 42
ORIGIN PACIFIC	2 ATR 72
THAI INT.	2 ATR 72
TRANSASIA	10 ATR 72
TRIGANA	2 ATR 42
VIETNAM AIRLINES	9 ATR 72
XINJIANG AIRLINES	5 ATR 72
YANGON AIRWAYS	2 ATR 72

ATR新加坡产品支援中心

An Airbus Aeronautics and EADS joint venture

ATR

Рис. 23. Страница из рекламного проспекта европейской ATR для АТР

Y12系列通用飞机

Y12E

B-84DL

客户分布 Customer Distribution

哈飞航空工业股份有限公司

中国航空科技工业股份有限公司

哈飞航空工业股份有限公司

Рис. 24 Рекламные материалы Hafei Aviation Industry для стран АТР



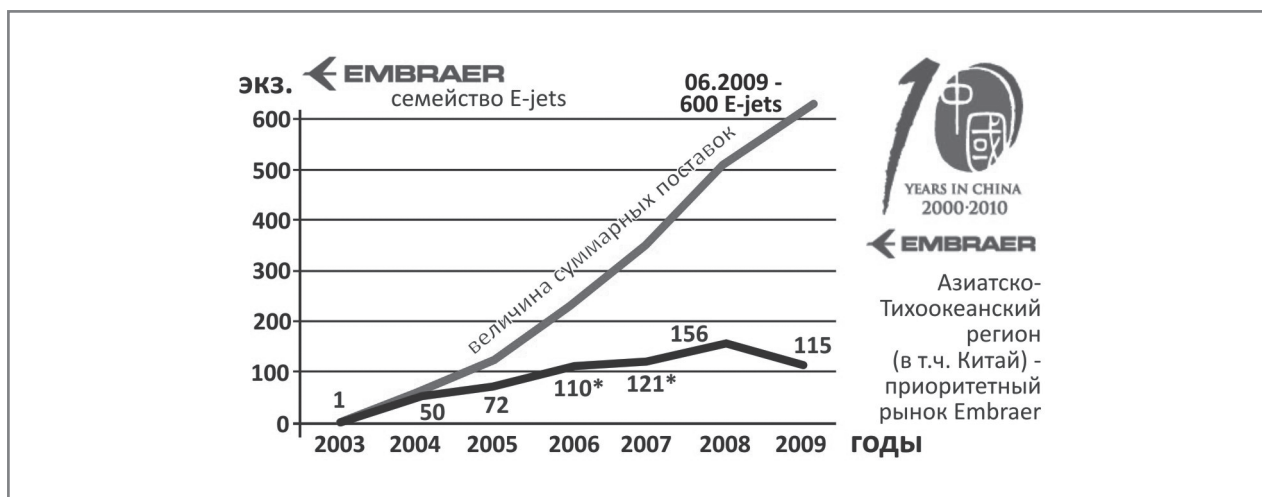


Рис. 25. Стремительный рост портфеля заказов бразильской самолётостроительной компании Embraer объясняется активным многолетним продвижением продукции в АТР

кит. Кучжун кэчэ – Airbus (досл. ключевой аэрокосмический транспорт) и т.д. Важно отметить многолетнее сотрудничество российских двигателестроительных предприятий с компанией Snecma. В Политехническом музее (г. Москва) представлен уникальный экспонат – один из первых отечественных V-образных авиационных двигателей «Гном и Рон» (1917 г., мощность 114 л.с.). Сегодня риск-разделённое партнёрство НПО Сатурн – Snecma по программе модульного двигателя SaM146 добилось 20%-го уменьшения количества компонентов и 10%-го сокращения потребления топлива по сравнению с существующими аналогами [213]. Успех двигателестроительных предприятий объясняется и новой концепцией маркетингового управления, когда авиакомпании работают напрямую, приобретая у производителя авиационной техники только планер, а двигатель выбирают, как правило, из двух вариантов.

Европейская компания ATR обладает собственной стратегией продвижения на рынок АТР (рис. 23) и успешно продвигает турбовинтовые самолёты, размещая сборочные производства в Индии и других странах. Всего в эксплуатации находилось на 2008-ой год по данным Flight International 322 самолёта (заказано 17) ATR 42 и 358 самолётов (заказан 151) ATR 72.

Азия. Страны АТР являются ключевым рынком сбыта для КНР. Экспансиональным прорывом на Северо-Американский рынок стал заказ регионального самолёта ARJ-21 лизингового подразделения американской компании General Electric. Внутрорегиональная стратегия продвижения продукции на рынки Юга носит для КНР приоритетный характер. Согласно аналитическим исследованиям китайских маркетологов из Hafei Aviation Industry Co., Ltd., таким государствам Океании, как Фиджи и Кирибати необходимы машины регионального класса. Клиентская сеть для рынка турбовинтовых многофункциональных самолётов Y-12 уже создана компанией AviChina Industry and Technology Co., Ltd. в таких странах, как Австралия, Бангладеш, Иран, Камбоджа, Лаос, Малайзия, Монголия, Непал, Пакистан, Шри Ланка, странах Океании. В Африке наличие спроса отмечается в странах: Замбия, Кения, Мавритания, Намибия, Танзания, Эритрея, в Латинской Америке — Перу и Гайана (рис. 24).

Латинская Америка. В 1996 году бразильская Embraer поставила только четыре коммерческих региональных самолёта, тогда как в 2001-м – 161 самолёт. В 2003 году компания поставила один самолёт новой линейки, но уже в 2008 – 129 самолётов семейства Embraer 170/190. К апрелю 2009 года объём заказов достиг 386 самолётов семейства E-jet и 40 самолётов семейства более раннего поколения ERJ (рис. 25). Три ключевых преимущества стратегии продвижения продукции Embraer:

- 1) центральные позиции на карте конкурентного поля региональных турбореактивных ВС;
- 2) стратегический союз с французской аэрокосмической промышленностью (Dassault





Рис. 26. Объем производства отечественной гражданской авиационной техники

Aviation, Snecma, Thales и др.), который содействует освоению крупных рынков Азии, организации совместных предприятий, в частности с компанией AVIC – Harbin Embraer Aircraft Industry (HEAI, в 2003 году), и благодаря которому ведётся полное электронное трёхмерное проектирование новых самолётов Embraer в программной среде Dassault Systems;

3) долгосрочная стратегия выхода на новые сегменты рынка в области бизнес-авиации: больше дальности, больше комфорта при экономии топлива: для бразильских самолётов Rolls-Royce эксклюзивно предложил более мощную версию турбовентиляторного двигателя AE3007.

Таким образом, проявляется основной принцип устойчивости компании – сохранение достаточно большой скорости обновления технологий и продуктов<sup>1</sup>.

Россия. На глобальном рынке наибольшим спросом пользуются отечественные вертолёты (рис. 26) и высокопередельная продукция металлургических предприятий, где серьёзный успех принадлежит российской авиаметаллургической Корпорации ВСМПО-АВИСМА. Её предприятия поставляют технически сложную продукцию для аэрокосмических и энергетических проектов, в которых присутствуют изделия из титановых, алюминиевых, никелевых и магниевых сплавов, а также изделия из стали. Автор при участии рекламного отдела и дизайнерской группы Корпорации разработал маркетинговую стратегию для продвижения металлургической продукции на китайском рынке: в журнале «Авианорама» и каталоге продукции Корпорации ВСМПО-АВИСМА, а также на стенде в Чжухае (Airshow China 2004) были презентованы отобранные ключевые компетенции двух заводов (рис. 27). Силуэт Восточной, Южной и Юго-Восточной Азии на небесном фоне сопровождается слоганом «Титановая прочность». Слоган перекликается с образом сосны — символом долголетия на Востоке. Печать соответствует китайской «рекламной моде»: латинские буквы VSMPO-AVISMA выполнены в орнаментальном иероглифическом стиле и представлены в виде официальной печати, которой пользуются в Азии вместо подписи. Иконографическими знаками — «экономическим» языком нового века — поддерживается рассказ-комментарий о профессиональных возможностях российских заводов.

Значительным достижением является признание и сертификация изделий Корпорации ВСМПО-АВИСМА ведущими компаниями мира в этой области (рис. 28). Для космической техники поставляются штампованные поковки отсеков аппаратов, листы, плиты, прутки для космических станций и спутников; полусферы, кольца, пресованные профили и панели для ракет-носителей. Для самолётов и вертолётов – штамповки, плиты, листы, прутки и биллеты: для фюзеляжа – штамповки деталей в носовой и хвостовой частях, шпангоуты, нервюры, противопожарные перегородки, крепёж; для крыльев – поворотные узлы, направляющие рельсы, закрылки, передние кромки; для пилонов двигателя – конструкционные штамповки, боковые панели, лонжероны и элементы крепления; для шасси – титановые и стальные штамповки, уникальные

<sup>1</sup> Так называемая стратегия быстрой разработки новых продуктов при оптимальном выборе между скоростью и качеством (Fast New Product Development, FDP).



**Vertically integrated VSMPO-AVISMA Group is one of the world's largest manufacturers of titanium and magnesium**

垂直集成化式的 VSMPO-AVISMA 集团公司 为世界上最大的钛、镁产品制造商之一

**The volumes of shipment and the range of products delivered to the Asian-Pacific region are constantly expanding**

我们向亚洲太平洋国家地区 所提供的产品种类 及数量在不断增加

## Titanium Durability



科学技术研究工作  
**Scientific & Research Activity**



海绵钛的生产  
**Titanium Sponge Production**



熔炼  
**Melting**



开式锻造  
**Open Forging**



超声波检验、试验  
**Ultrasonic Inspection & Testing**



锻造冲压生产的设计准备  
**Die Forging Design Development**



冲压  
**Die Forging**



粗、精机械加工  
**Rough and Finish Machining**



热处理、蠕变退火  
**Heat Treatment & Creep Annealing**



轧制业  
**Rolling**



焊接  
**Welding**



质量检验  
**Quality Control**



**VERKHNAYA SALDA  
METALLURGICAL PRODUCTION  
ASSOCIATION**

上萨尔达市冶金生产联合公司



**BEREZNIKI  
TITANIUM-MAGNESIUM  
WORKS**

别烈兹尼基市钛镁联合工厂

Рис. 27. Авторский вариант презентации ключевых конкурентных преимуществ Корпорации ВСПО-АВИСМА на стенде на выставке China AirShow в Чжухае в 2004 году







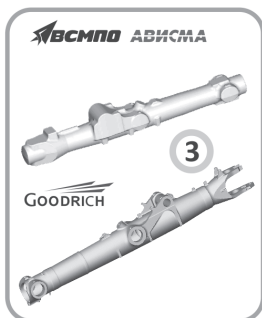




**ПУТЬ ИЗДЕЛИЙ ВСМПО-АВИСМА ОТ ТИТАНОВЫХ И СТАЛЬНЫХ ШТАМПОВОК ДО САМОЛЁТА-ГИГАНТА**  
**Штамповка и механическая обработка**



Штамповки балки тележки шасси, к которой крепятся оси колёс (1) и верхней тяги (2), которая крепится к корпусу фюзеляжа А380



Стойка тележки шасси крыла А380 до и после мехобработки (3) (Bogie Beam)

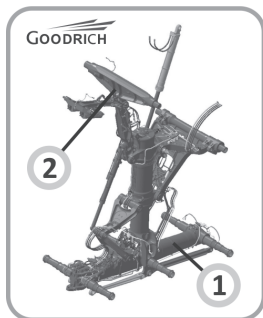


Цельная конструкция штампованных поковок для электрогидравлической системы самолёта (Elevator EHA)

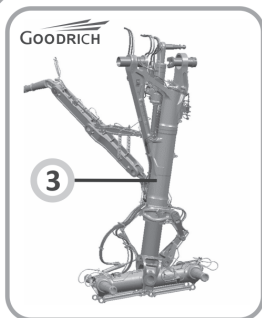


Блок электрогидравлического силового привода руля высоты в варианте карго Elevator CV

**Агрегатная сборка**

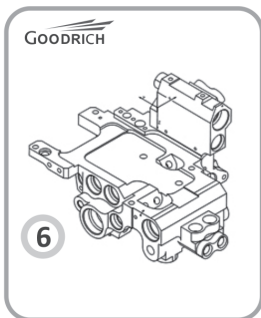


Шассийная группа фюзеляжа А380 (body landing gear, BLG)

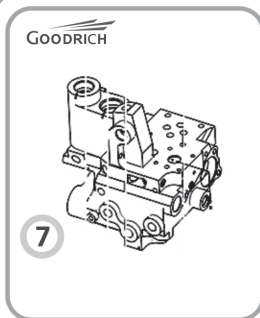


Шассийная группа крыла А380 (wing landing gear, WLG)

**Система управления**

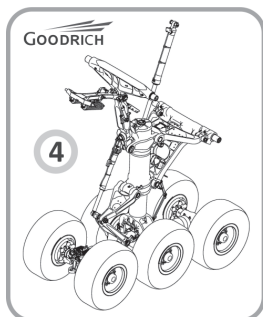


Деталь (6) после чистовой механической обработки

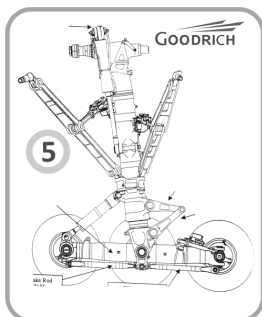


Блок (7) после чистовой механической обработки

**Сборка узлов**



Шасси фюзеляжа А380

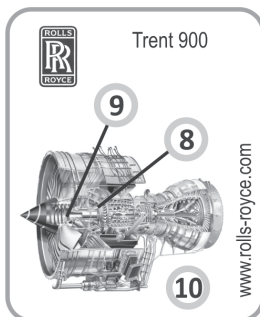


Шасси крыла А380

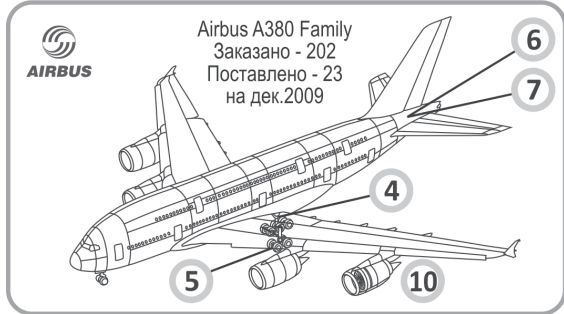
**Ключевые детали для двигателя**



Из билетов роторного качества ВСМПО-АВИСМА изготавливают диски (9), вращающиеся кольца (8) и валы



**Сборка самолёта**



Airbus A380 Family  
 Заказано - 202  
 Поставлено - 23  
 на дек.2009

**Полёт А380**



Рис. 31. Пример участия ВСМПО-АВИСМА в международном проекте создания крупнейшего двухпалубного аэробуса А380; показана часть изделий

по массе, величине и сложности. Для двигателей – штамповки, трубы, листы, плиты, прутки, биллеты, лопатки, диски, кольца, валы, барабаны бустера; электроды для литых изделий для различных типов двигательных установок. Широкая номенклатура изделий Корпорации предлагается на экспорт. Многочисленными наградами отмечено высокое качество, передовые технологии и процессы. Каждый проект имеет свою многолетнюю историю: для «Лайнера мечты» В-787 (рис. 30) поставляются целые системы изделий, создано совместное предприятие; специально для лайнера А380 специалистами ВСМПО-АВИСМА был разработан новый титановый сплав VST 55531, из штамповок изготавливаются ответственные узлы (рис. 31).

Картографируя глубину реализации маркетинговых программ и системы стратегических решений по выбранным осям, можем оценить степень интеграции как аэрокосмических и авиатранспортных компаний, так и их группировок на изучаемом рынке (рис. 32 и рис. 33).

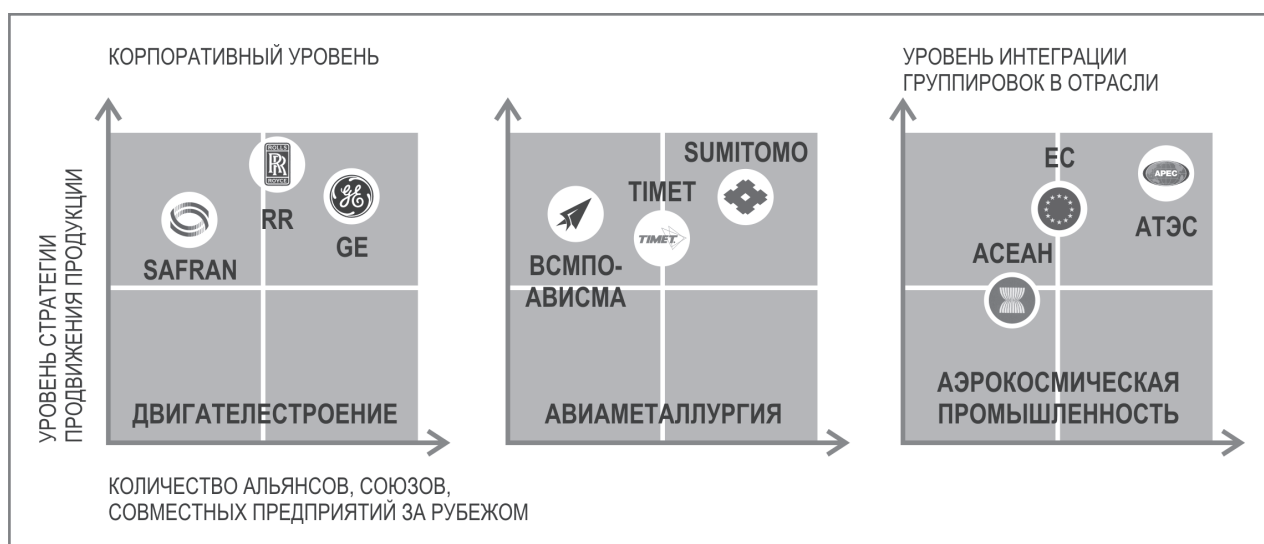


Рис. 32. Оценка степени интеграции Европа-АТР в аэрокосмическом секторе

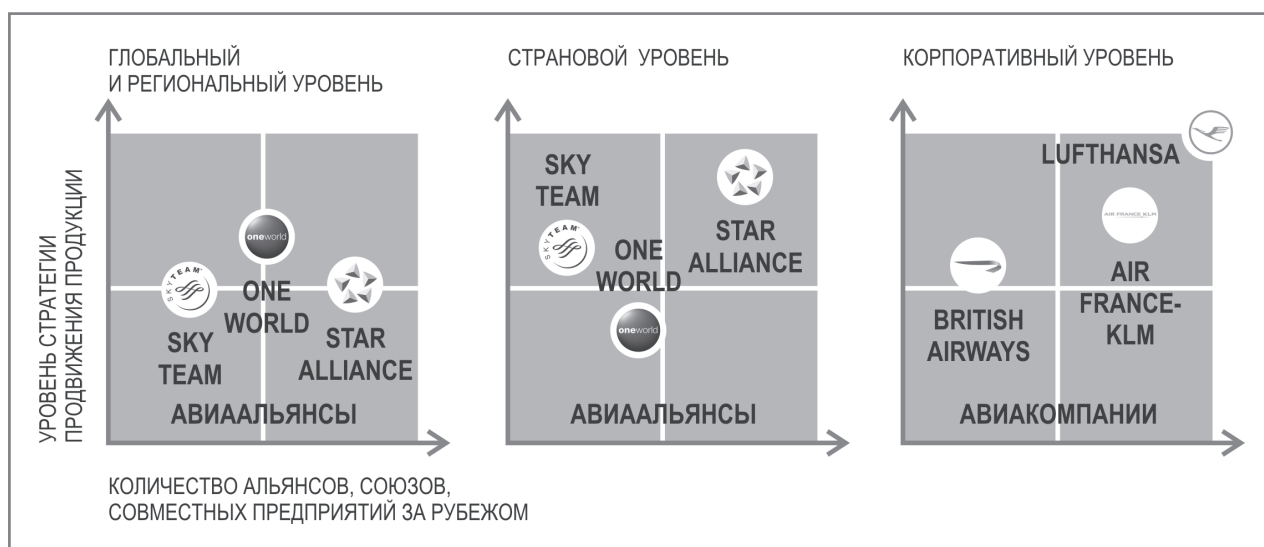


Рис. 33. Степень интеграции в авиатранспортной отрасли

# РЕЗЮМЕ

**Знакомство** с экономическим развитием АТР и региональным авиационным рынком, а также теоретические исследования и практический опыт в области формирования стратегии, позволяют сделать следующие выводы:

1. Выявлены основные тенденции развития современного рынка авиационной техники региона с учётом специализации стран. Опыт сотрудничества авиационно-промышленных предприятий с мировыми аэрокосмическими центрами показывает, что наличие самостоятельных проектов регионального уровня в области самолёто-, вертолётно-, двигателестроения и космоса не исключает а, напротив, увеличивает спрос на аэрокосмическую технику зарубежного производства.

2. Проведены исследования теоретико-методологических подходов в области формирования стратегий продвижения продукции. Анализ этого опыта показал недостаточную теоретическую разработанность темы в зарубежных и российских научных учреждениях при богатстве практических примеров, что подтверждает своевременность попытки обобщить существующую ситуацию и методологически сформировать основы построения стратегии продвижения в АТР.

3. Доказана целесообразность формирования и реализации группового продвижения продукции российских авиационно-промышленных предприятий в АТР, в частности тема раскрыта на примере ретроспективного анализа экспортных поставок воздушных судов советского, а затем и российского производства. Выявлена необходимость в консолидации усилий по комплексному продвижению авиационной техники группой авиационно-промышленных предприятий.

4. Отдельные примеры продвижения отечественных авиационно-промышленных предприятий в большей степени носят индивидуальный, нежели групповой характер. Присутствие в международных стратегических союзах характерно в основном для авиакомпаний, например, Аэрофлот – SkyTeam; авиакомпании «Волга-Днепр» с «Антоновскими Авиалиниями» – в союзе Ruslan International и Ruslan SALIS.

5. Высокая вовлечённость азиатской промышленности в систему международного разделения труда при создании сложных технических изделий осуществляется с помощью механизмов особых экономических образований и различных технополисов не только с таможенными, но и с административными льготами для зарубежных прямых портфельных инвестиций. Этот системообразующий факт также подтверждает наличие высокого спроса в АТР на авиационную технику, в том числе российского производства.

Поставки российской авиационной техники за рубеж имеют давнюю историю, а очевидный рыночный спрос на них и положительные результаты применения техники на всех континентах обязывают сохранять и развивать это направление как одну из ключевых компетенций аэрокосмического сектора России.



## 2. КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ГРУППОВОЙ РЕГИОНАЛЬНО- ОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ РОССИЙСКИХ АВИАЦИОННО- ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**В главе** приводится интерпретация стратегии продвижения продукции по отношению к сложившимся групповым структурам отечественных авиационно-промышленных предприятий, даётся общая оценка целесообразности формирования и реализации рассматриваемой стратегии в регионе, в частности используется концепция «странового профиля» как метод выявления ключевых компетенций стран и территорий. Также проводится структуризация методологии и формирование требований к стратегии с помощью создания дерева стратегических целей, разрабатывается система концептуальных принципов формирования групповой стратегии продвижения высокотехнологичной продукции.

### 2.1. РАЗРАБОТКА ПОНЯТИЙНОЙ ИНТЕРПРЕТАЦИИ ГРУППОВОЙ РЕГИОНАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ И ЕЁ СТРУКТУРИЗАЦИЯ

**Современный** мир ориентирован на освоение пространства: космического, информационного, ресурсного, экономического и других с помощью мобильных транспортных систем, высоких технологий и различной техники. Если ранее задачи освоения рыночных полей решали общие экономические научные школы, то сегодня определена для этих задач новая ветвь развивающегося менеджмента: специализированного или отраслевого. Товар, как высокотехнологичное изделие или дорогостоящая услуга, чаще приобретается у владельцев ключевых компетенций. Выявление таких конкурентных преимуществ обеспечивается формированием стратегии продвижения продукции, в том числе

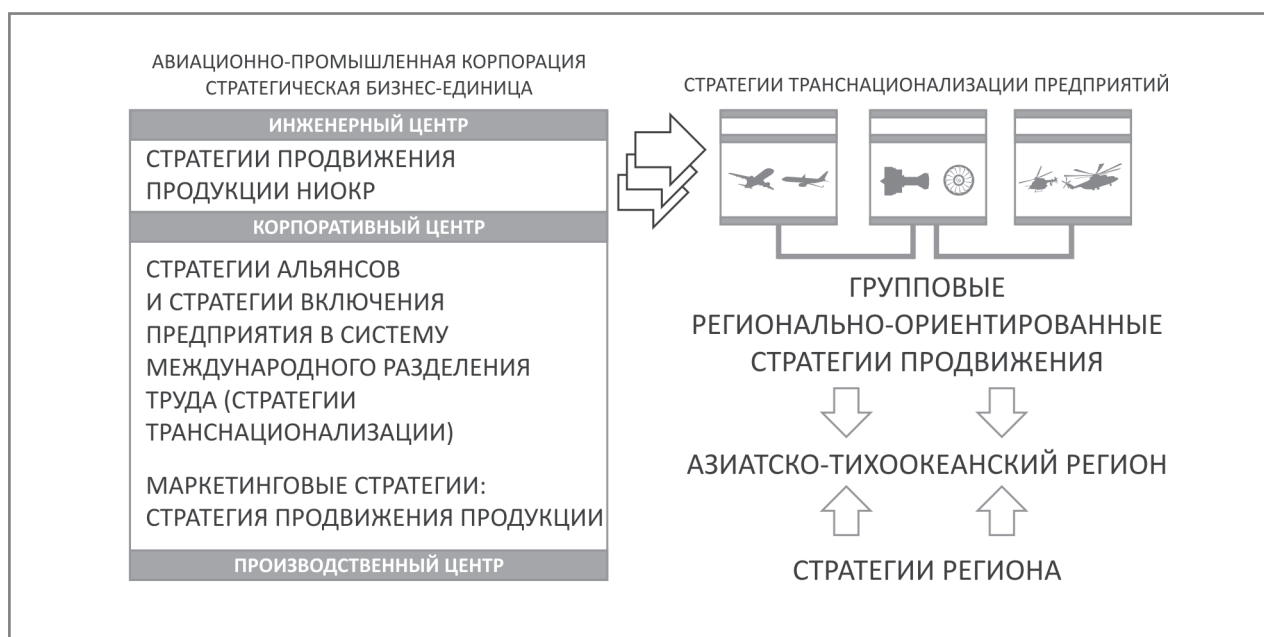
различными типами сотрудничества. Поскольку компания неразрывно связана с местом своего происхождения и регионами продаж, вводится понятие регионально-ориентированной стратегии, то есть учитываются стратегические цели региона.

Интерпретируем различные типы стратегии продвижения в контексте маркетингового управления (рис. 32). Типы стратегии продвижения продукции соотнесём со структурой авиационно-промышленных корпораций. Рассмотрим в качестве примера взаимодействие Объединённой промышленной корпорации (ОАО «ОПК "Оборонпром"»<sup>1</sup>, рис. 35-37) с другими предприятиями. В состав «Оборонпрома» входит ООО «УК "Объединённая двигателестроительная корпорация"» (ОДК), которая проходит этап консолидации. Сейчас в ОДК интегрировано 83% активов российской отрасли авиационного двигателестроения и 36% от общей структуры продаж корпорации<sup>2</sup>. Это конструкторские бюро, опытные заводы, серийные заводы, предприятия-комплектаторы первого уровня, управляющая компания. Кроме того, применительно к сложившейся географии предприятий целесообразно говорить о групповой стратегии продвижения продукции как комплекса стратегий Пермской группы предприятий, Самарского двигателестроительного комплекса, НПО Сатурн и технологически связанных предприятий, Уфимского моторостроительного производственного объединения, Московской и Санкт-Петербургской группы предприятий и предприятий-комплектаторов. Стратегия продвижения продукции не обезличивает, а наоборот, подчёркивает уникальные преимущества каждого предприятия и сводит их в единую систему ключевых компетенций всей корпорации.

Следующим уровнем является стратегия продвижения продукции группы родственных предприятий, например ОДК и «Вертолёт России». Далее в работе мы рассмотрим причины значительного увеличения спроса на вертолётную технику и услуги в ближайшее десятилетие. Между тем, в структуре продаж ОДК вертолётные двигатели занимают всего 3%, а в продуктовом ряде не указано семейство перспективных двигателей этого класса. Эксперты подтверждают,

<sup>1</sup> Корпорация «Оборонпром» – многопрофильная машиностроительная группа, в т.ч. объединяющая более 25 ведущих российских предприятий в области вертолётостроения и двигателестроения. Входит в состав ГК «Российские технологии». Центры расположения предприятий группы: Москва, Санкт-Петербург, Рыбинск, Ростов-на-Дону, Казань, Самара, Уфа, Пермь, Кумертау, Екатеринбург, Новосибирск, Арсеньев.

<sup>2</sup> Согласно каталогу ОДК, представленному на салоне «Двигатели 2010».



**Рис. 34. Интерпретация стратегии продвижения в системе маркетингового управления**

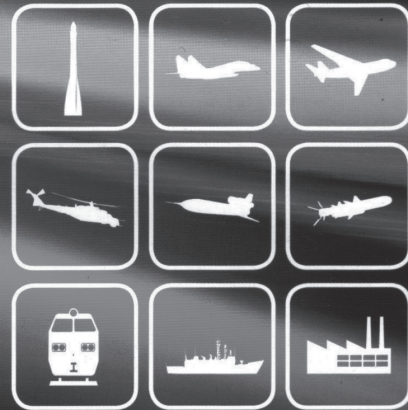


Рис. 35. Структура Объединённой промышленной корпорации Оборонпром, Объединённой двигателестроительной корпорации и «Вертолёт России»



# ЕДИНСТВО ВО МНОЖЕСТВЕ

ОДК - интегрированная структура, производящая двигатели для военной и гражданской авиации, космических программ, установки различной мощности для производства электрической и тепловой энергии, газоперекачивающие и корабельные газотурбинные агрегаты



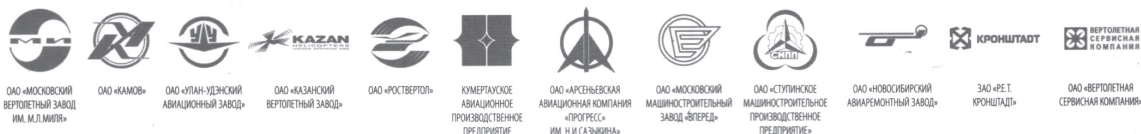
ОДК объединяет более 80% активов отрасли и является дочерней компанией Объединенной промышленной корпорации «ОБОРОНПРОМ»



Рис. 36. Состав Объединённой двигателестроительной корпорации. Фрагмент рекламы. Журнал "Взлёт", №8-9, 2009 г.

что такие двигатели разрабатываются для класса средних и тяжёлых вертолётов с переходом к пятому и шестому поколениям (двигатели для скоростных вертолётов). В дальнейшем для устойчивого развития необходимо представить продукцию во всем диапазоне мощностей. На сегодняшний день исключительно широкой диверсификацией в этом классе двигателей обладает французская Turbomeca. Групповые стратегии продвижения продукции для Вертолётов России – это совокупность стратегий управляющей компании, конструкторских бюро, вертолётных заводов, производителей основных агрегатов, послепродажного обслуживания и совместных





реклама

*Рис. 37. Состав предприятий «Вертолёт России». Фрагмент рекламы. Журнал "Взлёт", №7, 2009 г.*

предприятий (рис. 35, 37). Стратегия продвижения продукции подразумевает изучение и учёт стратегий глобальных, региональных образований и отдельных стран. На глобальном уровне выделяют: североамериканскую, восточноазиатскую (Япония, НИС, АСЕАН), европейскую и российскую группировки. Поскольку в стратегии как документе рассматриваются способы долгосрочного освоения рыночных ниш, то необходимо выявить концепты, с помощью которых обеспечивается успешное продвижение – в первую очередь это знания и технологии. Обмен знаниями и технологиями (Science and Technology (S&T) Cooperation Agreement) составляет

отдельную тему, и в работе отметим её только примером: в АТР Канада подписала соглашения о сотрудничестве (S&T) с Россией, Китаем, Индией, Японией и Южной Кореей, планирует заключение соглашений с Чили. В регионе распространены и другие виды сотрудничества: особые экономические зоны, районы экономического сотрудничества, открытые приграничные и портовые города, родственные связи (субъекты-побратимы), совместные проекты, миграционная политика, соглашения о свободной торговле и др.

Конъюнктуру рынков часто изучают в геоэкономических координатах. В.В. Вольский выделяет экономические районы: Восточная Азия (Япония, Корея, Китай); Южная Азия (Индия, Пакистан, Бангладеш); Юго-Восточная Азия (десять стран АСЕАН), Австралия и Океания. Для продвижения продукции гражданского самолётостроения и вертолётостроения выделяют следующие регионы позиционирования: Россия и страны СНГ, Восточная Азия, Юго-Восточная Азия, Южная Азия, Средний Восток, Ближний Восток, Европа, Северная Америка, Латинская Америка, Африка, Австралия, Океания. У каждой компании деление по регионам могут отличаться.

Укрупнённо в АТР выделяют четыре надрайона или подсистемы: океанская<sup>3</sup>, азиатская, североамериканская и южноамериканская. В этих подсистемах стратегии разрабатываются для

<sup>3</sup> Океанскую систему принято разделять на крупные характерные части: 1. Австралия и Новая Зеландия. Основные очертания Zuid-land, т.е. «Южной земли» были установлены голландским мореплавателем Абедем Тасманом (1603-1659 гг.) в 1642-1673 гг. 2. Океания. Географы различают в Океании три области (предложено в 1832 году французским мореплавателем и океанографом Дюмон-Дюриллем): Меланезию (с греческого «Черные острова»), Полинезию («Много островов») и Микронезию («Мелкие острова»). Деление на области в основном связано с расовыми, языковыми и историческими границами в Океании. Мы рассматриваем Австралию и Океанию, так как многие зарубежные компании (Finmeccanica, AVIC, CFM International) успешно поставляют в этот регион значительную долю своей продукции, а именно воздушные суда и двигатели к ним.

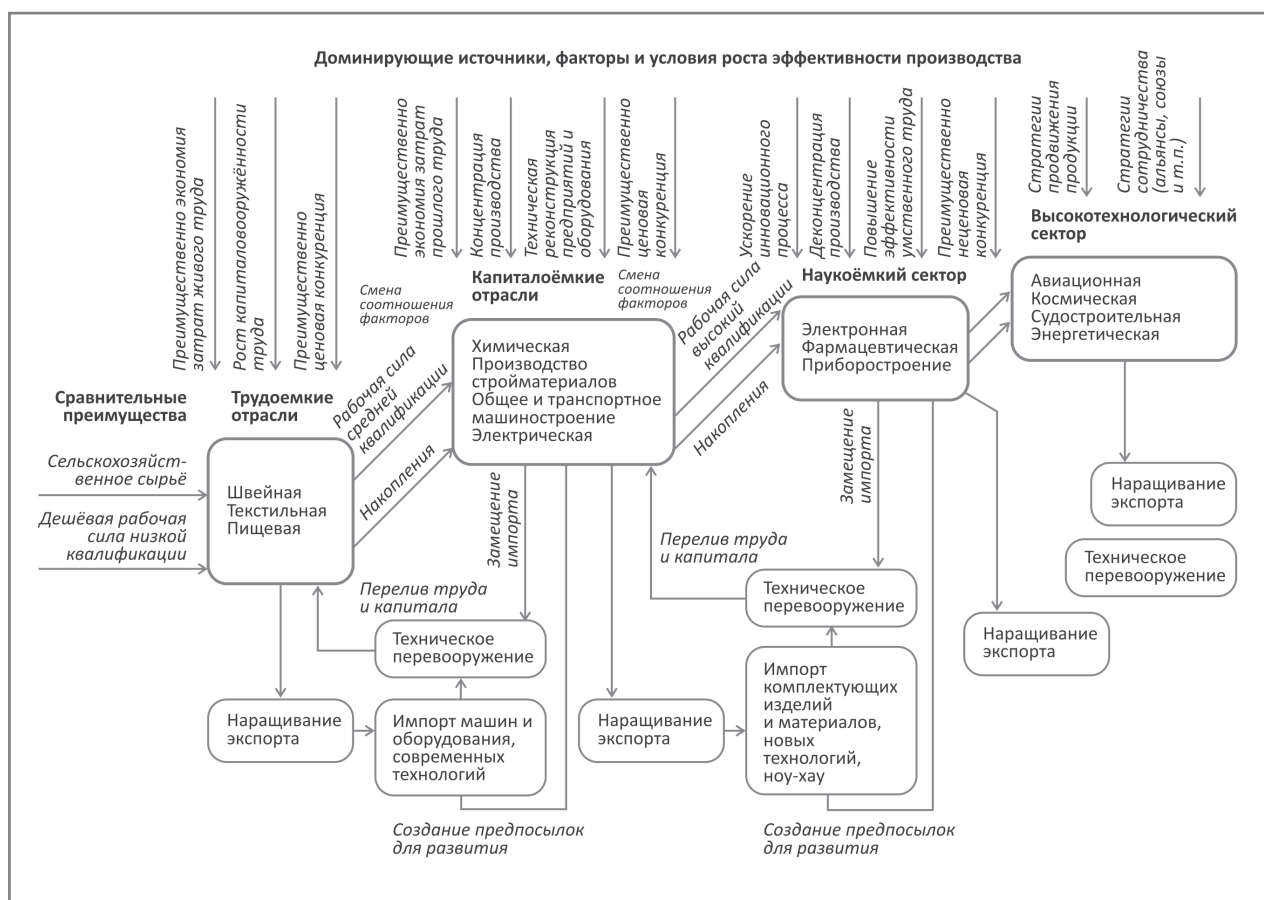


Рис. 38. Стратегия НИС на примере «южнокорейского парадокса» экономики [274], переход к стратегии продвижения продукции высоких технологий на экспорт

межгосударственных организаций и блоков и служат укреплению позиций стран-участников. Например, Северо-Восточная Азия включает в себя группу периферии [101] – территории и страны: российские Дальний Восток и Забайкалье, Монголия, КНДР, Северо-Восток Китая (провинции Ляонин, Хэйлунцзян, Цзилинь) и группу новых индустриальных стран (НИС). Группа новых индустриальных стран служит опорным каркасом международного сотрудничества и интеграционных группировок для азиатской подсистемы АТР. Основные отличительные особенности стратегии НИС:

- политика экспортной ориентации;
- активное включение в систему мирохозяйственных связей;
- недорогая и достаточно квалифицированная рабочая сила;
- перераспределение государством ресурсов в пользу экспортных отраслей;
- защита внутреннего рынка страны;
- стимулирование рыночных отношений;
- переходы: от сельского хозяйства к лёгкой и тяжёлой промышленности, а затем – к наукоёмким отраслям; от трудоёмкого к капиталоемкому производству, а затем – к высоким технологиям; от политики импортозамещения к стратегии продвижения продукции (рис. 38).

Среди условий, при которых происходит феномен «экономического чуда», можно назвать:

- высокая компетентность лидеров страны;
- активная позиция предпринимателей, в том числе среднего и малого бизнесов;
- формирование элиты, выдвинувшейся благодаря своим способностям;
- высокий образовательный уровень рабочей силы с прогрессивным стилем мышления.

Результатом деятельности НИС, учитывая вышеперечисленные стратегии и условия, являются:

- крупные сдвиги в экономике; структурные сдвиги в наукоёмком производстве;
- накопление избыточного капитала;
- внутрирегиональное сотрудничество;
- формирование технологического и научно-технического потенциала и др.

Сотрудничество НИС на рынке авиационной техники со странами Европейского Союза приводится на рис. 39.

Проведём структуризацию стратегии – её декомпозицию (т.е. выделение подобъектов). Региональная стратегия включает систему целей, выражающих стремление правительств ликвидировать наблюдающийся между регионами дисбаланс в экономическом развитии, в социальных, экономических и других условиях путём привлечения инвестиций в менее благополучные регионы государства, способствования наиболее рациональному размещению производительных сил и выравниванию уровня жизни населения.

Общая модель регионального развития представляется в виде:

- мощной экономической поддержки Центром крупных межрегиональных национальных проектов;
- возрастания роли крупных корпоративных образований, участвующих в государственно-корпоративном устройстве страны;
- усиление экономической и социальной роли крупных региональных образований.

Для того, чтобы определить роль региона, приведём его типологию и принцип декомпозиции по экономическим признакам: в мелких масштабах определяется специализация районов, проводится анализ межрайонных связей, в средних масштабах разрабатывается стратегия территориального развития. Типология может быть следующей: гипераграрный, аграрный, аграрно-сервисный, индустриальный, гипериндустриальный, индустриально-сервисный, сервисный, гиперсервисный или постиндустриальный (столичный) регион [18].

В регионе существуют территориально локализованные экономические системы, так называемые локальные экономики, которые являются базовыми структурами национальной



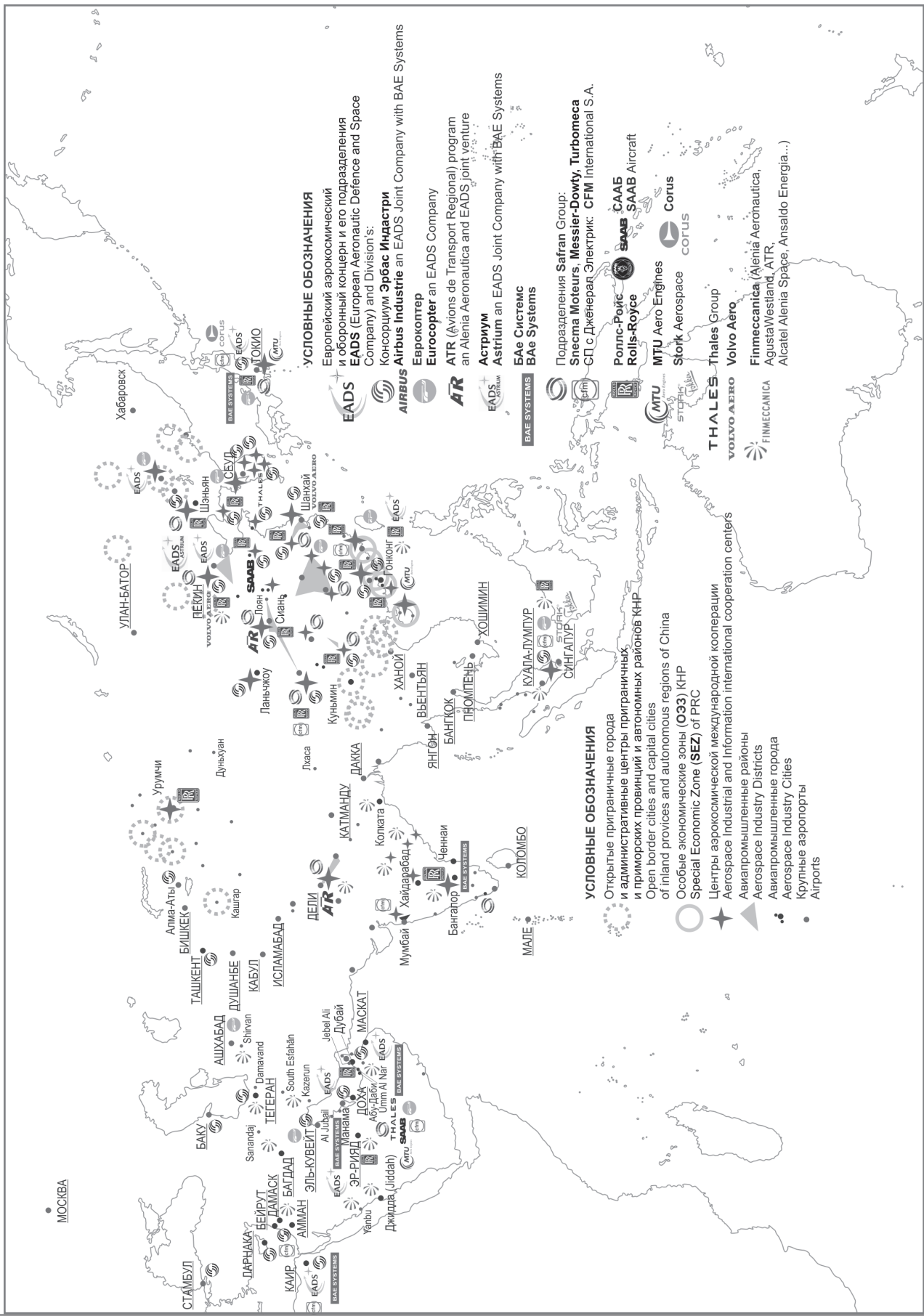


Рис. 39. Европейско-азиатское сотрудничество в аэрокосмическом секторе



**Таблица 8. Современная парадигма стратегии развития крупных региональных систем и механизмы её реализации [74]**

Тип стратегии	Особенности и критические позиции реализации
Стратегия точек роста	Поддержка перспективных структур и отраслей регионов, создание для них благоприятных условий (исходя из возможностей региона)
Стратегия ориентации на развитие реального сектора экономики	Активное использование схемы совместного владения собственностью (часть акций передаётся администрации регионов)
Стратегия ориентации на крупную российскую интегрированную компанию	Привязка экономики к крупному внешнему монополисту
Стратегия ориентации на внутренние ресурсы (монопольно концентрированные)	Ставка на крупнейшего монополиста в регионе, прорыв экономики региона в экономическое пространство, двустороннее торгово-экономическое межрегиональное сотрудничество, внедрение высоких технологий.
Стратегия ресурсной защиты	
Стратегии модернизации промышленной базы	
Стратегия многоотраслевого развития	Попытки развития комплекса отраслей
Стратегия инвестиционного сотрудничества	Привлечение инвестиций
Стратегия экономической безопасности	Подъём рынка товаров, услуг, капитала, межрегиональной интеграции, выход на новые рынки, усиление единства экономического пространства, диверсификация производства
Стратегия развития внешнеэкономических связей	Усиление экономического присутствия, региональная и субрегиональная интеграция

экономики. В свою очередь эти экономические районы характеризуется определённой специализацией с устойчивыми производственными, трудовыми, культурными связями и состоят из комплексов. Элементы комплекса (таксономические единицы комплекса) – это элементарные территориальные технико-экономические комплексы (производственные и сбытовые) с совокупностью устойчивых связей предприятий со своими поставщиками и получателями готовой продукции. Из этого определения вытекает два последующих ряда территориальных образований:

- по линии производства – территориальные комплексы (экономические районы);
- по линии сбыта продукции – сбытовые зоны.

Территориальные комплексы состоят из агломераций – крупных центров с их окружением и территориально-компактных предприятий (первичные территориальные структуры хозяйства: сетевые, линейно-узловые и линейно-ареальные, где можно вычленить ареалы и рыночные зоны). В зависимости от масштаба территории, выделяются ранги территориальных комплексов. Для интегральных территориальных промышленных комплексов характерны четыре ранга, и они совпадают с формами территориальной организации: пункт, центр (ядро), узел, район. Каждый комплекс характеризуется своей производственной структурой (может анализироваться по отраслям и подотраслям). Виды и ранги комплексов характеризуются особенностями: а) зарождения, б) формирования, в) развития. В период развития разрабатывают отраслевую стратегию для отраслевых производственно-территориальных комплексов (охват всего отраслевого материального производства на заданной территории). Агломерация состоит из ядра и периферии. Может быть одно ядро в виде одного крупнейшего центра или узла, либо несколько ядер [183]. Только после изучения всех структур региона разрабатывают его комплексную стратегию. Виды возможных региональных стратегий представлены в табл. 8.

**КАРТА ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ КИТАЙСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ СО СТРАНАМИ ШАНХАЙСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ СОТРУДНИЧЕСТВА, ЕВРОПЕЙСКИМ СОЮЗОМ И СТРАНАМИ - КРУПНЫМИ ПАРТНЕРАМИ КНР В ЕВРАЗИИ**

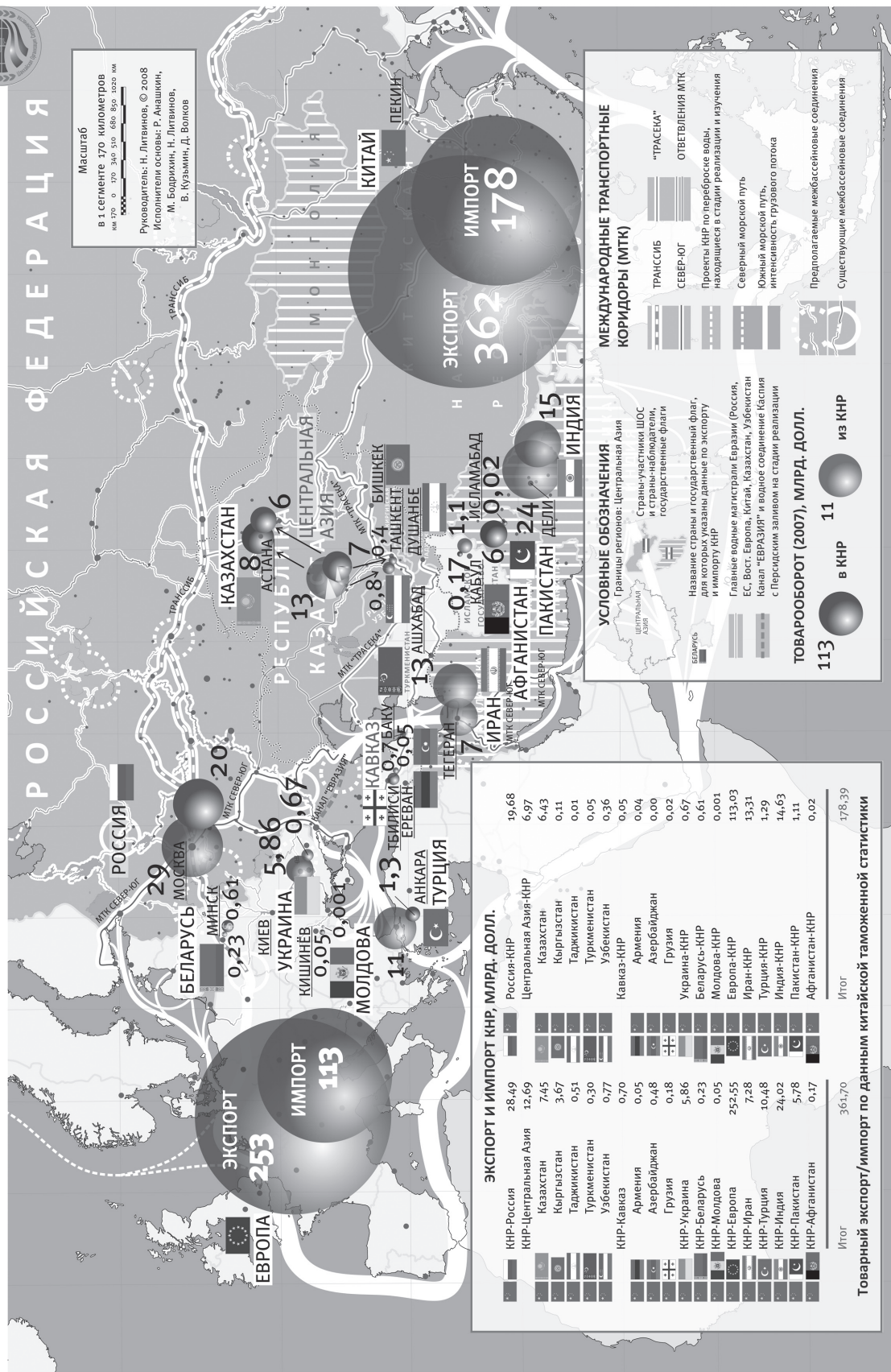


Рис. 40. Внешнеторговые потоки стран-участниц и наблюдателей ШОС, ЕС и др. стран территорий на примере КНР (2007). Карта выполнена при подготовке к АТЭС 2012

Пример множественности региональных стратегий наблюдаем у КНР для стран Шанхайской Организации Сотрудничества и Евросоюза (рис. 40). Феномен экономики КНР во многом объясняется постоянным усложнением номенклатуры изделий и непрерывным повышением качества товаров. Особенно ярко этот факт выражается, если детально проанализировать объёмы внешнеторговых потоков. На карте видно, что Китай поставил в 2007 году продукции на сумму 253 млрд долл. США на территорию Европейского союза, а импортировал в 2,2 раза меньше, формируя положительное торговое сальдо. Отрицательное сальдо у КНР из стран ШОС существует только с Белоруссией и Ираном, относительно сохраняется торговый баланс с Российской Федерацией. Такие позиции позволяют наращивать финансовые ресурсы, способствуют росту запаса покупательной способности страны. Для аэрокосмических корпораций мира этот рынок высокоприоритетен, поэтому важно согласование стратегического дерева целей компании с общими целями стратегии развития региона, его экономических группировок. Следующим этапом определения целесообразности формирования и реализации регионально-ориентированной стратегии продвижения служит анализ стратегий стран АТР и стратегий их аэрокосмических предприятий.

## 2.2. ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ГРУППОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ АВИАЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ

**Целесообразность** формирования и реализации групповой стратегии продвижения продукции для океанской и азиатской подсистем АТР в этом разделе обосновываются с помощью концепции «странового профиля». Для Австралии и Океании, стран АСЕАН, Индии, Южной Кореи, Японии, КНР проводится поиск ключевых компетенций, исследуются стратегии стран и территорий, определяется потенциал заказчика авиационной техники.

Промышленность и воздушный транспорт Австралии и Океании продолжают активно развиваться. В рейтинге 2009 года Top500 Financial Times (см. Приложение 6) – 14 австралийских компаний, работающих в отраслях: нефтегазовой (Woodside Petroleum), банковском деле (Westpac Banking, Commonwealth Bank of Australia, National Australia Bank, ANZ Banking), фарм- и биотехнологий (CSL), услуг фиксированной связи (Telstra), розничной торговли (Wesfarmers, Woolworths), горнодобывающей индустрии (BHP Billiton и Rio Tinto совместно с Великобританией, Newcrest Mining), страховых услуг (OBE Inshurance), ипотечных инвестфондов (Westfield Group),





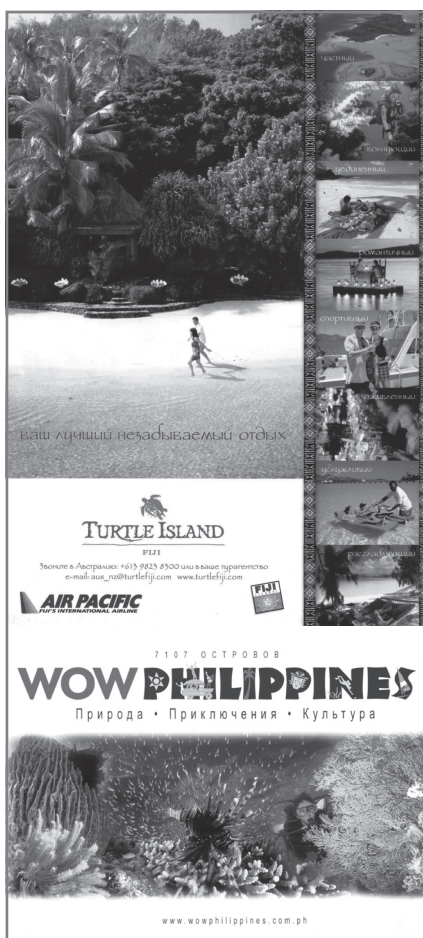


Рис. 42. Туристические бренды Фиджи и Филиппин

которые характеризуются совокупной капитализацией 354,53 млрд долл. США. Структура экономики островных стран Океании (рис. 41 на вкладке) имеет свои особенности. Полезные ископаемые островов ещё мало изучены. По-прежнему на первом месте находится добыча различных ресурсов (в том числе – жемчуг), продукция сельского хозяйства, туризм (например, дайвинг на Палау и Филиппинах, рис. 42), изготовление предметов национального искусства и мебели. Активно развивается морской, океанический и воздушный транспорт. Вместе с развитием транспорта улучшается инфраструктура и сфера услуг, увеличивается число рабочих мест. На островах построены лучшие в мире сети отелей – Ritz Carlton, Marriott, Four Seasons, Sheraton, Shangri-La, Sofitel и др. На самом крупном из Кокосовых островов – Западном – находится аэропорт, который является важным связующим звеном на трассе Австралия – Южно-Африканская республика. Основными занятиями жителей являются обслуживание аэропорта, возделывание кокосовой пальмы и производство копры. Страны Океании предоставляют банковские услуги, даже такие экзотические, как продажа монет и коллекционных марок (Тонга, Пиктерн, о-ва Кука и др.). Кроме того, островам Океании значительный доход приносит обслуживание морских и воздушных баз, телескопов, космодромов, в т.ч. плавучих – Морской старт / Sea Launch. На островах Фиджи найдены нефть и золото. Добыча фосфатов, изготовление минеральных и других удобрений ведётся на о. Науру. Папуа-Новая Гвинея богата золотом, медью, нефтью, ценной древесиной; ведётся ловля тунца, развито сельское хозяйство. Труднодоступность территории объясняет наличие большого количества аэродромов и аэропортов. Никель, марганец и хром добывают на острове Новая Каледония.

Австралийская авиакомпания Quantas занимает ведущее место в перевозке пассажиров, грузов и почты на внешних линиях Австралии. В парке авиакомпании – новейший двухпалубный лайнер Airbus A380, позволяющий выполнять беспересадочный перелет из Лондона в Сидней. Оживленная воздушная связь поддерживается с островами Тихого океана и с Новой Зеландией, полёты на Новую Гвинею и Норфолк осуществляют самолёты других австралийских компаний. Помимо национальных авиакомпаний на воздушных линиях страны, по соглашению с правительством Австралийского Союза, действуют иностранные авиакомпании, такие как Lufthansa, British Airways, Air-France-KLM, Air Canada, American Airlines, JAL, Emirates, Etihad и ряд других. Создана широкая сеть внутренних авиалиний, обеспечивающих устойчивую связь с отдалёнными от экономических центров районами, где нет

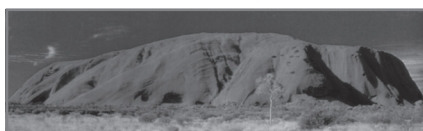


Рис. 43. Священная гора Айерс Рок как символ Австралии



железнодорожных линий, а также шоссейных и грунтовых дорог, удобных для автотранспорта. Развитию воздушного сообщения в Австралии способствуют благоприятные природные условия, сухой климат с преобладанием ясной погоды, рельеф, удобный для строительства аэродромов, и т.д. Авиакомпании Океании обслуживают компании, которые состоят в партнёрских отношениях с голландской KLM и американской Northwest Airlines – это Pacific Islands Aviation (Гуам, Northwest Partner Airline) и Hawaiian Airlines (Northwest Airlines Service Partner). Air Tahiti Nui недавно отметили своё десятилетие. Существенное увеличение пассажирооборота происходит, когда круизные компании открывают свои сезоны на океанических лайнерах. В парке воздушных судов региона присутствуют также лёгкие вертолёты и гидросамолёты, которые операторы используют для туристической анимации. Например, в Новой Зеландии компания Great Barrier Airlines практикует подобные полёты из Окленда на острова района North Shore. Осуществляются полёты и на воздушных шарах. В Австралии лёгкая авиация активно используется на Большом Барьерном Рифе, Золотом берегу, на Пальмовых пляжах Порты Дуглас, островах гряды Whitsunday, для полётов к священной скале Айерс Рок (рис. 43) и др. Наиболее популярны маршруты из Австралии на острова Французской Полинезии, острова Фиджи и Вануату. Отмечается невысокая стоимость билетов на местных линиях и достаточно высокий уровень цен на дальнемагистральных маршрутах.

Юго-Восточная Азия (ЮВА). Страны АСЕАН также стремятся стать полноправными участниками международного сотрудничества в области самолёто-вертолётостроения. Современная Малайзия проектирует отдельные детали для самого большого в мире пассажирского самолёта Airbus A-380 (часть крыла). Индонезия большое внимание уделяет участию в пилотируемых космических полётах. В этой стране находится компания PT Industri Pesawat Terbang Nusantara (IPTN), заводы которой расположены в Тасикмалае и Бату Порон. Это производитель национального, турбовинтового пассажирского самолёта для местных авиалиний N-250-100. Разработка проекта велась на основе самолёта совместного предприятия Эйртек CN-235-100 вместе с испанской Construcciones Aeronauticas S.A. (CASA). У компании есть производственные мощности по кооперации в США, она сотрудничала с Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH (MBB) и др. аэрокосмическими компаниями мира, привлекала инженеров из Австралии, Европы и Новой Зеландии. Авиационные инженеры Таиланда считают, что наиболее востребованы в регионе гидросамолёты: планируется наращивание их производства, а также улучшение характеристик по вместимости, грузоподъёмности, безопасности и дальности. Несмотря на то, что другие страны Юго-Восточной Азии менее вовлечены в производство аэрокосмических изделий, они активно покупают самолёты, строят аэродромы, развивают местные и международные маршруты, увеличивают объёмы перевозок пассажиров и грузов, открывают различные экономические зоны. Динамично развивается сотрудничество в области авиационных технологий и поставок техники между Россией и Вьетнамом, Таиландом, Мьянмой, Лаосом. Рынок ЮВА объявлен приоритетным для «Гражданских Самолётов Сухого». Вьетнамские Авиакомпании (Vietnam Airlines), Malaysia Airlines и авиалинии Индонезии Garuda Indonesia – одни из активно растущих в ЮВА. Авиакомпания Garuda обладает сильными позициями в регионе, обслуживая 18 международных направлений в Австралии и в Азии, в странах АСЕАН, в Китае, в Южной Корее, в Японии и 21 авиалинию в стране. Ежегодно в страны АСЕАН прибывают более 24 млн путешественников со всего мира<sup>1</sup>. Стратегия Сингапура – центра новой Азии – сосредоточение самых передовых индустриальных технологий и интеллектуальных услуг. Аэрокосмическая промышленность Сингапура характеризуется высоким уровнем международной кооперации. Здесь ведутся обслуживание, модернизация и ремонт воздушных судов и двигателей практически всех известных марок, разрабатываются новые цифровые устройства, технологии и авиационные материалы, совершенствуются инженеринговые и другие услуги. В 2003 году здесь состоялось открытие центра Rolls-Royce,

<sup>1</sup> Источник: ASEAN Statistics.

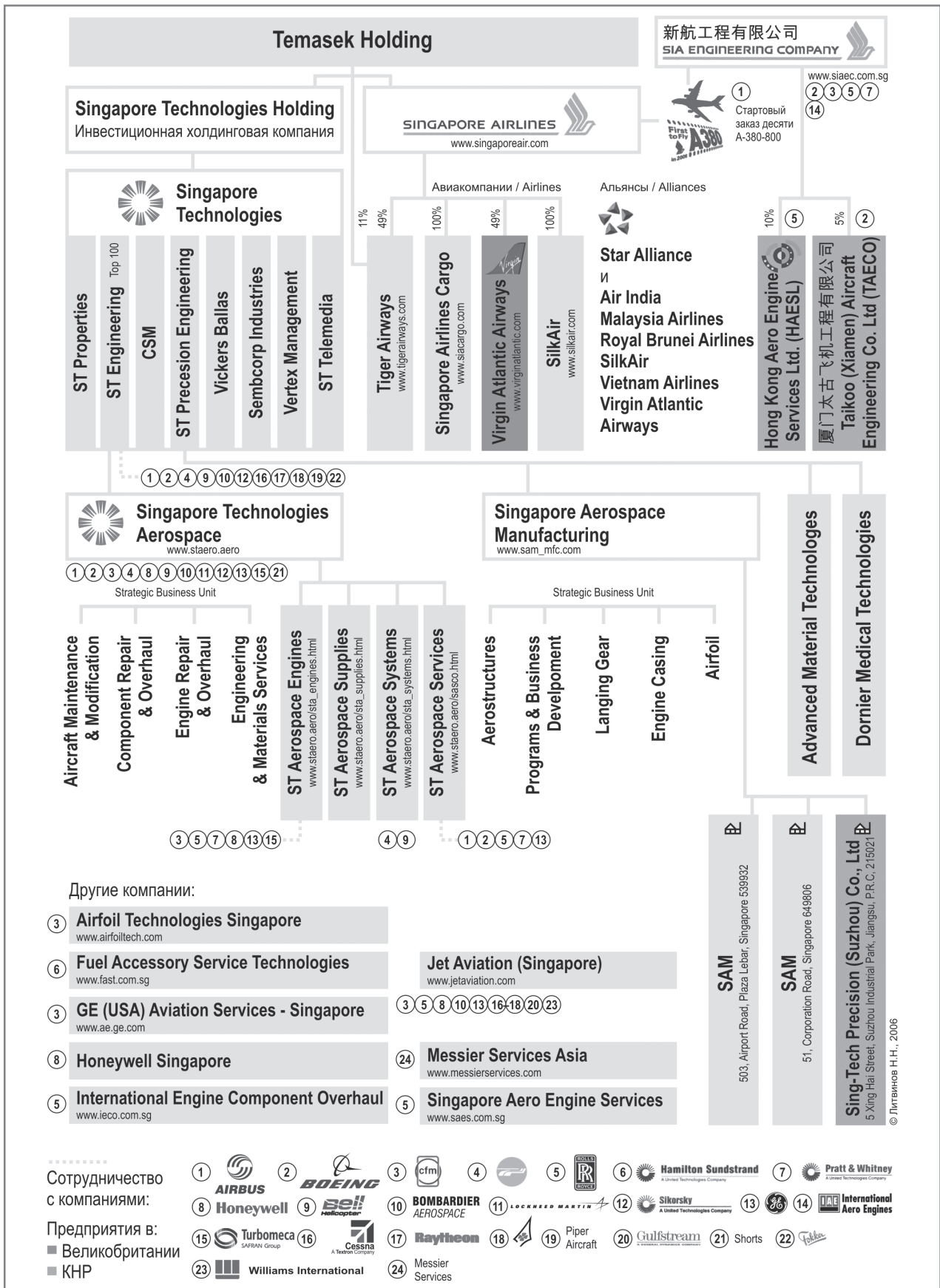


Рис. 44. Организации аэрокосмической промышленности Сингапура и международная кооперация

в котором проводят исследования по материалам, в области аэродинамики и моделирования конструкций. Планируется строительство Звёздного городка. Компания Singapore Technologies Engineering входит в первую сотню ведущих аэрокосмических корпораций мира. Основные организации аэрокосмической промышленности приведены на рис. 44, где линиями обозначены взаимодействия между компаниями, а пунктирными линиями – сотрудничество с ведущими профильными предприятиями. Многие корпорации-лидеры сотрудничают с сингапурской промышленностью. Одной из лучших авиакомпаний в мире с наиболее молодым флотом признана авиакомпания Сингапурские авиалинии.

**Индия.** Индийские промышленные дома лидируют в рейтинге Top500 Financial Times в следующих отраслях: нефтегазовой (Reliance Industries, Oil&Natural Gas), банковском деле (State Bank of India), электроэнергетике (National Thermal Power), тяжёлом машиностроении (Bharat Heavy Electricals), мобильной связи (Bharti Airtel), в выпуске товаров народного потребления (Hindustan Unilever), см. Приложение 6. Современная Индия активно развивает авиационно-космическую отрасль. В многомиллионном Бангалоре располагаются аэрокосмические производственные и исследовательские компании, фирмы по электронике и программным продуктам. Они составляют почти половину предприятий на индийских аэровыставках. Крупнейшие предприятия в области программного обеспечения – Infosys Technologies и Tata Consultancy Services. Участвуя в международных космических программах, Индия стремится быть космической державой. Индийская государственная программа освоения космического пространства свидетельствует о высоком уровне развития аэрокосмических технологий. Основными вехами этого развития являются: полёт в космос индийского космонавта на национальном космическом корабле в 2011 году; планируемое создание криогенного ракетного двигателя к 2012 году, планируемое к этому же сроку освоение производства титанового концентрата и строительство завода по производству губчатого титана. Для производства изделий из титановых сплавов в Индии имеются современное предприятие Mishra Dhatu Nigam Limited (MIDHANI) с плавильными мощностями и несколько металлургических предприятий, имеющих опыт изготовления полуфабрикатов из титана по стандартам западных аэрокосмических фирм. Постоянному развитию индустриальной Индии служит масштабная международная кооперация, главные исторические корни которой находятся в России. При содействии СССР в Индии сооружены металлургические комбинаты, нефтеперерабатывающие и машиностроительные заводы, электростанции, шахты, проводились совместные с нашей страной космические исследования и геологоразведочные работы. Советские специалисты внесли большой вклад в строительство современных заводов: самолётостроительного в г. Нашик и авиадвигателестроительного в г. Корапут (рис. 39, 45). При участии Урала в 1959 году был пущен металлургический комбинат в г. Бхилаи. Количество совместных с Россией авиационных и космических программ составляет несколько десятков. Например, лицензионное производство истребителей СУ-30МКИ, МИГ-29; разработка многоцелевого транспортного самолёта МТС в кооперации Ильюшин-Иркут-HAL; проект российского регионального самолёта Sukhoi Super Jet 100; истребитель пятого поколения. Среди индийских авиакомпаний наиболее плотной воздушной транспортной сетью обладает Indian Airlines. Основные транспортные центры страны Дели, Мумбай, Колката, Ченнаи и Тируванантапурам образуют форму ромба с главной осью Бангалор-Хайдарабад. Труднодоступные районы на севере и северо-востоке страны обслуживаются авиацией, поддерживая целостность Индии. Все грани ромба – пояса, гармонично развивающие сотрудничество. Например, активной кооперацией с Россией, Передней и Центральной Азией отличается пояс Дели-Ахмадабад-Мумбай (рис. 6).

**Южная Корея.** Экономика этой страны во многом повторила экономическое чудо Японии и Китая, выбрав свой путь к лидерству во многих отраслях. Крупный семейный бизнес доминирует в экономической системе Южной Кореи. Чаеболы 재벌 (chaebol), подобно японским дзайбацу (財閥), являются финансово-промышленными группами. В четверку крупнейших



Рис. 45. Аэрокосмическая промышленность Индии и международная кооперация





Рис. 46. Аэрокосмическая промышленность Южной Кореи и международная кооперация

национальных корпораций входят: Daewoo, Hyundai, LG (Lucky-Goldstar) и Samsung. Авиационная промышленность Южной Кореи в последние годы активно развивается. Более тридцати организаций являются участниками ассоциации Korea Aerospace Industries Association (KAIA), созданной в 1992 году. Среди них национальным производителем является Korea Aerospace Industries Ltd. (KAI, 한국항공우주산업주, 韩国航空工业), объединившая аэрокосмические подразделения таких компаний, как Daewoo Heavy Industries, Ltd., Hyundai Space & Aircraft Co Ltd., Korean Air, Aerospace Division Industries, Samsung Aerospace Industries, Ltd. Компания входит в сотню первых крупнейших аэрокосмических компаний мира. Страна увеличивает свою долю в международной кооперации. Это и производство комплектующих для иностранных воздушных судов, и налаживание собственного производства полного цикла. Корейские компании участвуют в таких проектах, как Бе-200, Ми-172, Ансат, Ка-32, Ка-226, Boeing 787, Bell 429 (планируется производство 350 кабин в течение ближайших десяти лет). Принято решение о строительстве (2010 г.) трёхсот транспортных вертолётов с использованием собственных технологий в рамках Korea Helicopter Programme (КНП). Консультации в рамках южнокорейской национальной программы строительства вертолётов оказывают такие компании, как Камов, Миль, Boeing, Bell, Eurocopter, Rolls-Royce (рис. 46). Космический ракетный комплекс KSLV является совместным с Россией проектом. Первая ступень KSLV-1 создаётся в ГКНПЦ им. М.В. Хруничева, а вторая изготавливается в Южной Корее. Наземный комплекс проектирует КБ Транспортного машиностроения. Двигатели для первой ступени ракеты-носителя будет поставлять НПО «Энергомаш». Заказчиком проекта выступает Корейский аэрокосмический институт. Контракт состоит из трёх этапов. На первом этапе планируется запускать спутники с помощью KSLV-1 с южнокорейского космодрома на острове Оэнаро. Авиакомпании Asiana Airlines и Korean Air являются членами стратегических глобальных союзов Star Alliance и SkyTeam. Местные воздушные линии характеризуются достаточно плотным расписанием. Asiana Airlines ведёт достаточно активные программы продвижения в Азии и в России. Korean Air традиционно представлена как на Европейском направлении, так и в Австралии и Океании.

Япония, владеющая давними традициями национальных семейных домов, за более чем столетнюю историю авиационной промышленности приобрела уникальные преимущества в специализированных направлениях высокотехнологичной отрасли. Общеизвестны достижения Японии и в области космонавтики. Страна восходящего солнца – первенец восточного экономического чуда. Путь, который прошла страна после невероятной силы разрушений Второй мировой войны, во всех отношениях носил инновационный характер. Большинство крупнейших японских корпораций объединены в финансовые группы, включающие банки гинко, страховые компании, универсальные торговые компании сого сёся, промышленные и транспортные корпорации. История рождения таких групп восходит к довоенному понятию дзайбацу. Дзайбацу представляли собой крупные конгломераты, часто контролируемые привилегированными семьями с тесными правительственными связями. Крупнейшими историческими семейными домами являются: Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda, Furukawa, Okura, Asano. К более молодым объединениям относят: Nissan, Nakajima, Honda. Единство групп закрепляется взаимным владением акций, перекрёстным участием в советах директоров и т.п. Универсальные торговые компании, которые находятся в составе групп, обеспечивают поставку сырья, предоставляют различные услуги, налаживают сбыт и маркетинг. В Японии лидируют шесть финансовых групп: Мицубиси, Мицуи, Сумитомо, Фудзи, Дайити кангё и Санва. К концу 60-х годов Япония создала практически универсальную отраслевую структуру промышленности, включая её новейшие отрасли. Краткая ретроспектива первого этапа становления авиационной промышленности Японии помещена в Приложении 10. Благодаря комплексному управлению экономикой Япония достигла выдающихся результатов в металлургии, автомобилестроении, машиностроении, судостроении, аэрокосмической промышленности. Корпорация, основанная в 1948 году как Civil Transport Development Corporation (CTDC), в 1982 году преобразовалась в Japan Aircraft

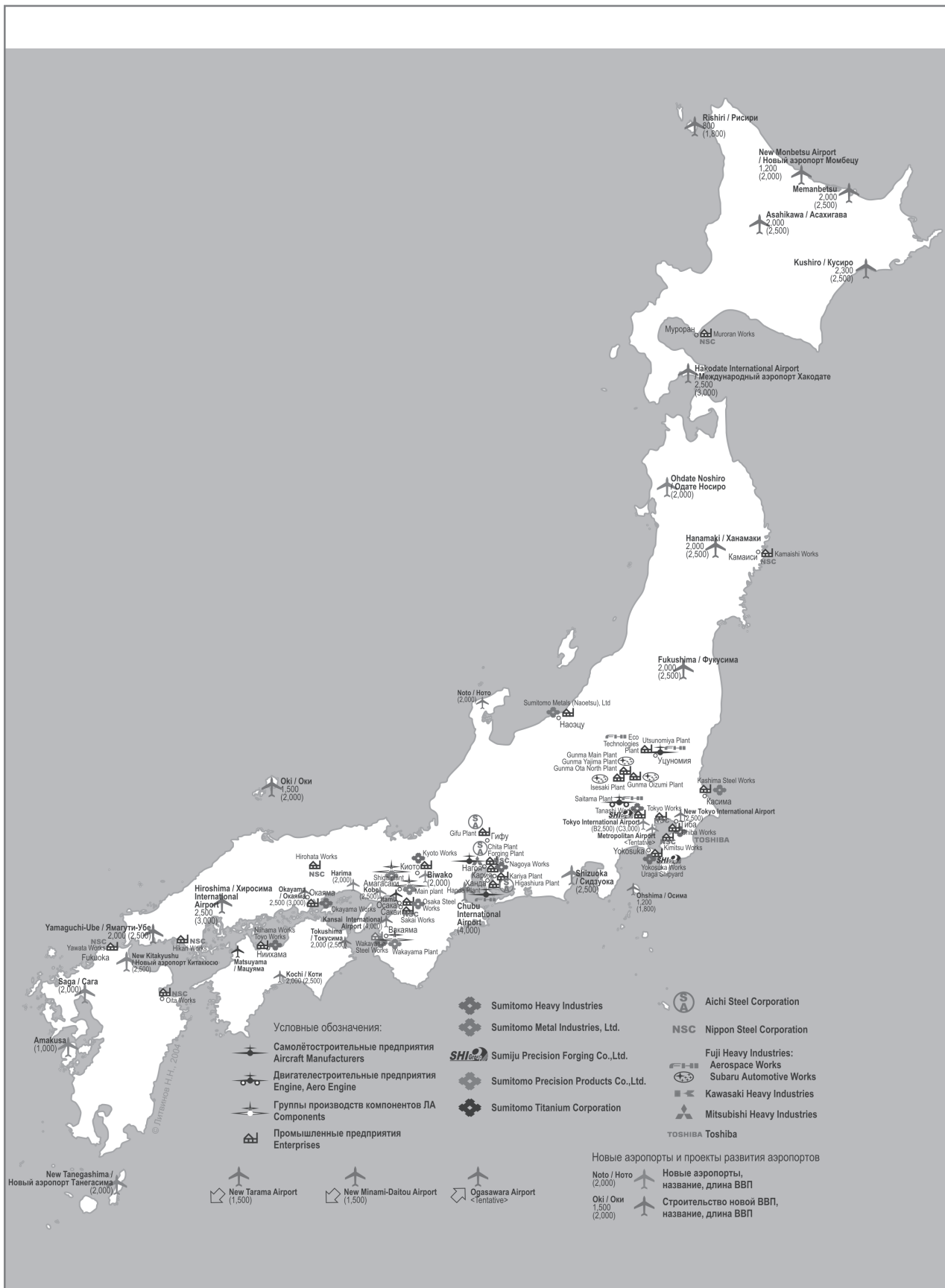


Рис. 47. Промышленность Японии: самолётостроение и авиаметаллургия, аэропорты

Development Corporation (JADC) 日本航空機開発協会. В этот авиаиндустриальный консорциум входят:

- Kawasaki Heavy Industries Ltd. (KHI)
- Mitsubishi Heavy Industries (MHI)
- ShinMaywa Industries Ltd.
- Japan Aircraft Manufacturing Co., Ltd.
- Ishikawajima-Harima Heavy Industries Co.,Ltd. (IHI)
- Japan Airlines Corporation
- All Nippon Airways Co.,Ltd.

Аэрокосмический бизнес в Японии представлен также заводами таких известных корпораций, как Sumitomo Heavy Industries, Ltd. 住友重機械工業株式会社 и Fuji Heavy Industries Ltd. (FHI, ведёт начало от Nakajima Aircraft Co., Ltd.) 富士重工業株式会社. К крупным авиаметаллургическим предприятиям Японии относятся: Sumiju Precision Forging Co., Ltd., заводы KHI, FHI, MHI, IHI, а также Toshiba Corporation, Nippon Steel Corp., JFE и др. (рис. 47).

В стране развиваются новые технологии, широко используются композиционные материалы. Их поставщиком для самолётов Airbus-380 и Boeing 787 (совместно с американской TORAY) и скоростных поездов-"пуль" (KHI) является, например, такая компания, как Toho Tenax Co., Ltd. 東邦テナックス(株), входящая в группу Teijin Group ([www.teijin.co.jp](http://www.teijin.co.jp)) 帝人グループ. Одновременно со строительством Японией заводов в США и в Европе, возводятся предприятия в Малайзии, в Индонезии, на Филиппинах, в Таиланде, в Китае, в Индии. Компания Boeing заключила с японскими производителями ряд соглашений по программе Boeing 787 Dreamliner. Например, был подписан контракт с японской компанией Matsushita Avionics Systems Corporation (бренд Panasonic), которая будет поставлять сервисные системы для салона нового лайнера, а Fuji Heavy Industries Ltd. построит завод по производству компонентов для B787 (рис. 30).

Бразильский филиал Kawasaki Aeronautica do Brazil в 2003 году построил цех по строительству крыльев рядом с новым предприятием для сборки административных самолётов и лётно-испытательным центром Embraer в Гавьяо Пейшото (Gaviao Peixoto). Несколько лет подряд Япония (MHI, KHI, IHI), совместно с General Electric, Pratt & Whitney, Rolls-Royce и Snecma проводит испытания по проекту сверхзвукового пассажирского авиалайнера нового поколения SST (Supersonic Transport). Планируется, что его скорость более чем в пять раз превысит скорость нынешних пассажирских самолётов, что позволит покрывать расстояние между Токио и Лос-Анджелесом за два часа вместо обычных десяти. Руководит проектом Japan Aerospace Exploration Agency (JAXA). «Национальное управление по исследованию космического пространства» строит перспективный космодром на острове Токитаки на самом юге страны в Тихом океане (рис. 48).

Бережливое производство таких крупных компаний, как Toyota, Mazda и Honda служит образцом экономической эффективности в США, а в последнее время этот феномен активно изучается и внедряется в России. Дальнейшему процветанию страны содействует стратегия экономических поясов. Первый национальный пояс – Токийская метрономия включает города Окаяма, Хиросима, Китакуюсю, Фукуока. Второй национальный пояс Тохоку – города Саппоро и Сендай на севере страны рассматривают как важный элемент стратегии для развития интернациональных связей в регионах: здесь предусматривают создание новых аэро- и морских портов, исследовательских учреждений, институтов развития и обмена международным опытом. Третий пояс – это прибрежные города Японского моря Ниигата, Тояма, Канадзава. Перспективный. Четвёртый пояс Тихоокеанской зоны включает населённые пункты Мацуяма, Кумамото и Наха (рис. 48).

Крупнейшие японские авиакомпании JAL (Japan Airlines Corp.) и ANA (All Nippon Airways) входят в стратегические союзы OneWorld и Star Alliance соответственно. JAL осуществляет 5278 вылетов в месяц по 235-ти международным линиям, 486 грузовых вылетов в месяц по 39



маршрутам и ежемесячно совершает 29 707 вылетов по 160 направлениям внутренних линий (данные на май 2007 г.). Страна восходящего солнца или "страна стрекоз" обладает наиболее плотной региональной воздушно-транспортной системой. Парадоксально соседствуют на самых оживлённых маршрутах Токио-Саппоро и Токио-Фукуока региональные CRJ и Dash 8 с трансконтинентальными лайнерами Boeing 747 и др., которые вместе перевозят большое количество пассажиров (рис. 48). При этом пассажиры, совершающие ежедневные перелёты по маршруту дом-офис-дом, вместо авиабилетов пользуются магнитными проездными билетами как транспортными картами в метро. Компания JAL продолжает внедрять передовые технологии и намерена провести тестовый полёт самолёта Boeing 747-300, горючее в баках которого на 50% будет состоять из биотоплива, при производстве которого в основном используется растение рыжик *Samelina*. Содействие в подготовке этой программы оказывает корпорация Boeing и производитель двигателей американская компания Pratt & Whitney. В Приложении 9 представлен авторский SWOT-анализ как элемент странового профиля и отраслевых компетенций Японии.

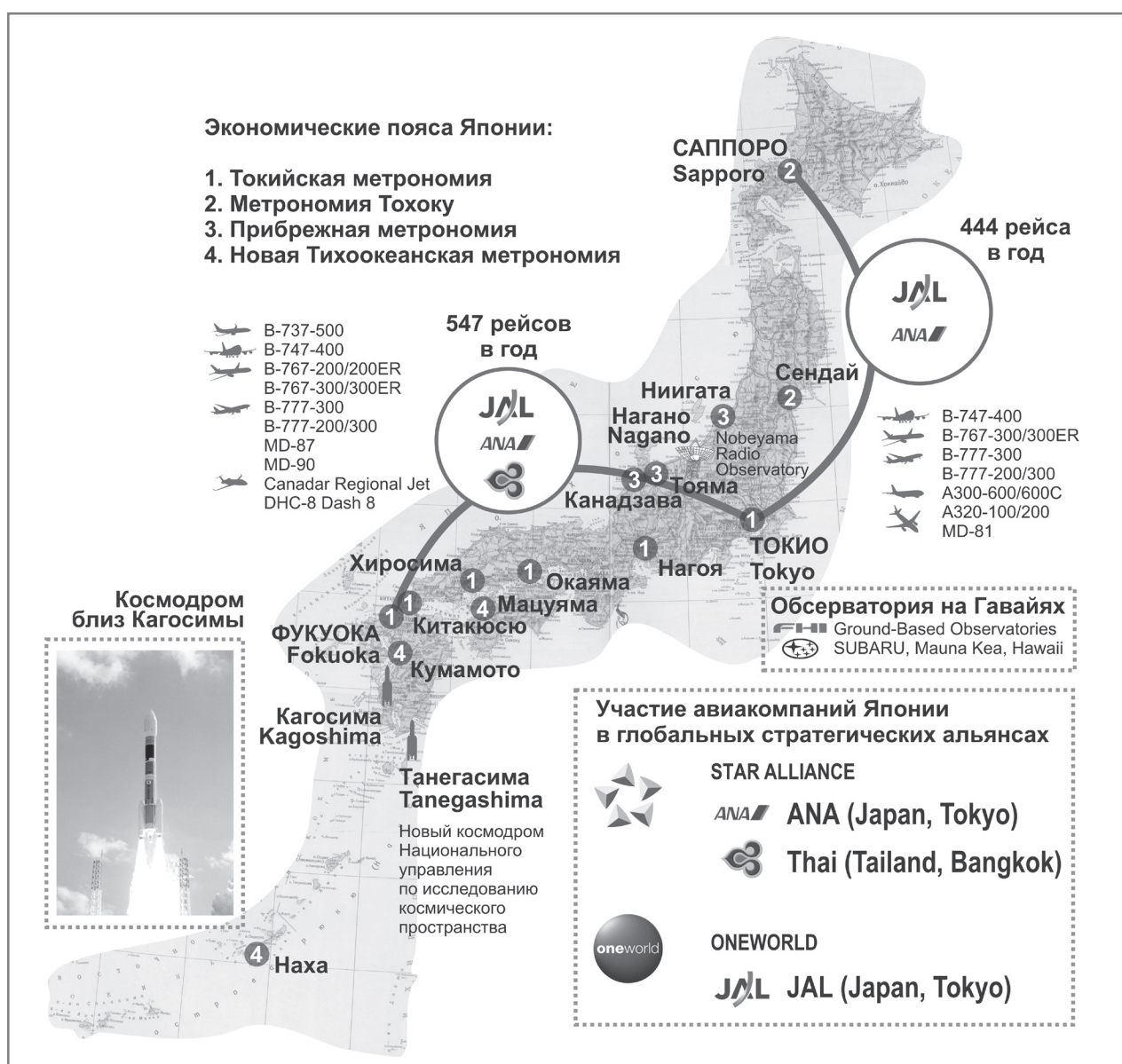
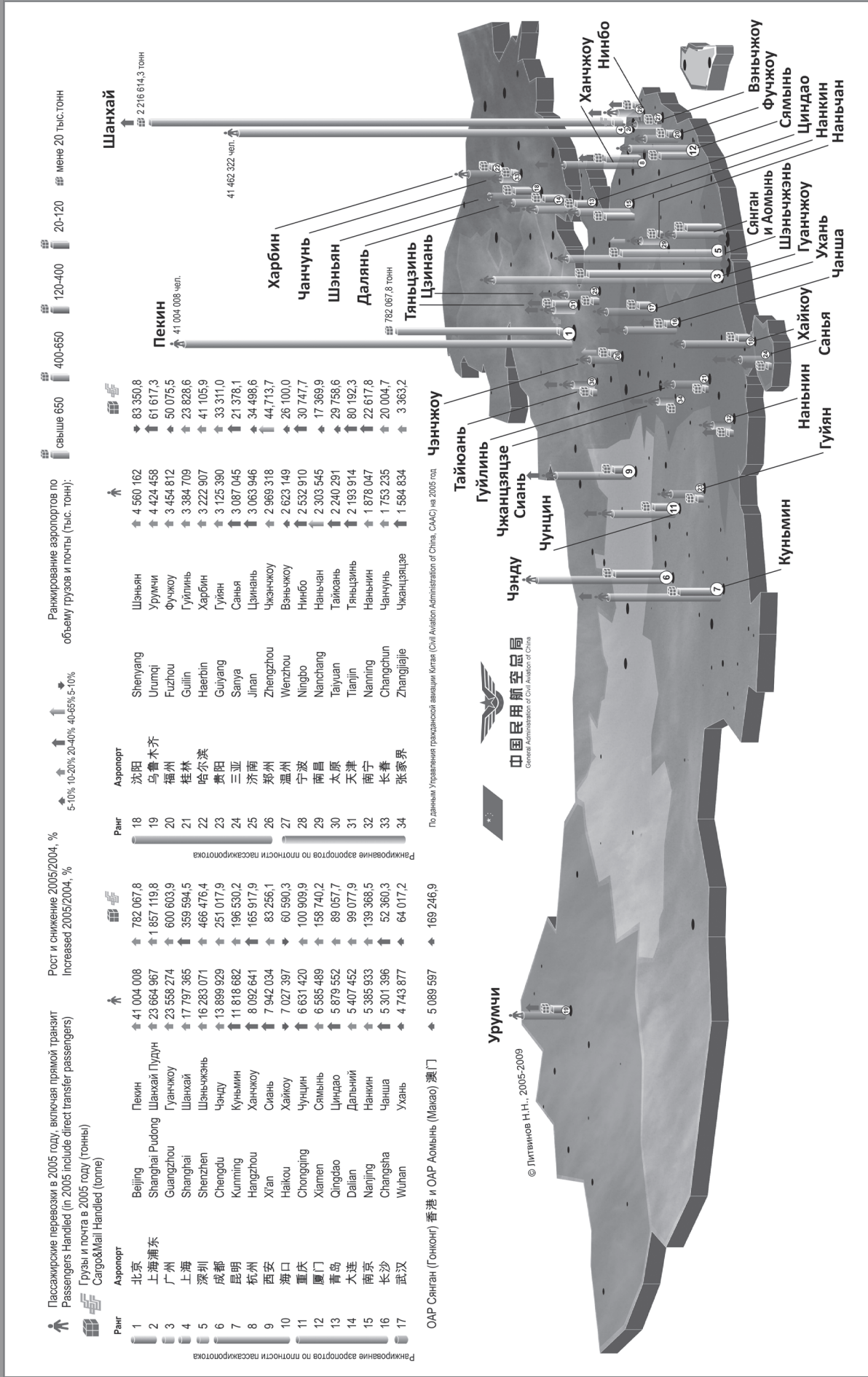


Рис. 48. Экономические пояса, космодромы, астрономические инструменты Японии. Перевозки большого количества пассажиров на ближнемагистральных линиях

Китайская Народная Республика. Аккумуляция внутреннего промышленного потенциала КНР идёт системно через формирование промышленных районов и групп предприятий. В Китае 1 июля 1999 года было официально создано десять промышленных корпораций на основе десяти государственных предприятий, среди которых особое место занимают предприятия аэрокосмической отрасли. Крупные авиапромышленные районы представлены на рис. 39. В восьми самых крупных из них расположены центры авиационной международной кооперации: Харбин, Шэньян, Пекин, Шанхай, Сиань, Хунань, Гуйчжоу, Цзиндэчжэнь и Наньчан (два последних – центры вертолётостроения). Кроме того, в особых экономических зонах Сямэнь и Дельта Жемчужной реки сосредоточено большое количество совместных предприятий с Airbus, Boeing, Rolls-Royce, Goodrich, Honeywell, General Electric, MTU Aero Engines и другими. В конце прошлого века Китай активно начал проводить политику «открытых дверей». На макроуровне геоэкономики Китая, помимо пяти экономических зон, были выделены пятнадцать бесплодных зон вдоль всего побережья Китая. После 1984 года «открылись» 14 приморских городов и получили статус открытых двадцать приграничных административных центров и городов. Через эти «акупунктурные» точки в КНР непрерывно поступают капиталовложения иностранных бизнесменов и этнических хуацзяо (китайцев, проживающих за границей). Их объём достигает сорока и выше миллиардов долларов в год (см. рис. 79 на вкладке). Такие воздействия отражаются на благосостоянии аграрных провинций и обеспечивают инструментами управления большую и многонациональную страну. Месторасположение особых экономических зон подчинено строгим законам, связанным с транспортными поясами. Точками их пересечения являются гигантские транспортные терминалы: авиа-, авто-, морские и железнодорожные, объединённые в один слаженно действующий комплекс. Если оценить месторасположение пяти особых экономических зон, то увидим, что Чжухай кольцом окружает Макао, современный энергетический центр Шэньчжэнь охватывает Гонконг, остров Хайнань находится в центре транспортного пояса Индокитай-Япония, а Шаньтоу и Сямынь располагаются через пролив напротив о. Тайвань. По замыслу китайских стратегов во главе с патриархом экономических реформ Ден Сяопином города Чжухай, Шэньчжэнь и Шаньтоу в провинции Гуандун стали в 1980 году первыми особыми экономическими зонами. Затем появилась зона Сямэнь в провинции Фуцзянь, пятый район раскинулся на острове – провинции Хайнань (с перспективами развития туризма, металлургии и разработки месторождений). Это решение не только обеспечило стабильный социально-экономический процесс воссоединения Китая и бывших европейских колоний – Гонконга, а затем Макао, но и послужило дальнейшему укреплению экономики юга страны. Подробные экономические карты КНР приводятся автором в книге "Корпоративный менеджмент в АТР". Транспортно-промышленная система Китайской Народной Республики насчитывает пять крупных экономических поясов и более двадцати центров международной кооперации и промышленности только в аэрокосмическом секторе. Южный и Восточный экономические пояса состоят из коридоров Шанхай – Вэньчжоу – Фучжоу – Сямэнь – Шаньтоу и промышленного и транспортного треугольника дельты Жемчужной реки: пять свободных экономических зон и два особых административных района — Сянган (Гонконг) и Аомынь (Макао). Они решают задачи «открытых дверей» для всего мира. Северный экономический пояс объединяет открытые города и порты провинций Хэйлунцзян – Гирин – Ляонин – Шаньдун и отвечает за развитие кооперации с соседними странами: Россией, Кореей и Японией. Западный экономический пояс с открытыми приграничными городами имеет ориентацию на сотрудничество с государствами Центральной Азии и Россией. Для взаимодействия со странами Юго-Восточной Азии китайскими специалистами по стратегическому планированию сформирован Южный экономический пояс: Чэнду – Куньмин – Наньнин – о. Хайнань. Пояса обладают также перекрёстными связями (рис. 6).

Около 80% пассажиропотока внутри страны по данным СААС обеспечивают двадцать крупнейших аэропортов Китая (рис. 49). Прогнозируется 10%-ный ежегодный прирост

Рис. 49. Пространственная диаграмма «Объём пассажирских и грузоперевозок в Китайской Народной Республике (2005 год)» на примере 36 крупных аэропортов





пассажиrow в ближайшие десять лет. Китайские авиакомпании обладают разветвлённой сетью международных и внутренних маршрутов высокой плотности. Направление маршрутов определяют центры промышленных предприятий и особо крупных строителъств (например, атомной электростанции Тяньвань и крупнейшего месторождения ильменитовых руд Паньчжихуа), а также приверженность нации к внутреннему туризму. Обобщив данные по регулярным транспортным воздушным потокам, определим отношение транспортных поясов Китая, имеющих форму, близкую к трапеции, обращённой вершиной на юго-восток, к конфигурации группы особых экономических образований (рис. 6 и 50). Транспортные пояса, образующиеся в результате близкого расположения нескольких транспортных коридоров, во многом совпадают с пятью основными экономическими поясами КНР. На рис. 50 круги тёмного цвета определяют дальность 500 км. Они помогают наглядно увидеть сосредоточение максимальных объёмов перевозок пассажиров из крупных авиацентров – Пекина, Шанхая, Шэньчжэня, Куньмина, Харбина и Урумчи. Анализ схем позволяет утверждать, что наиболее экономичным для этих пассажиропотоков может стать широкофюзеляжный средне-ближнемагистральный самолёт (есть российский проект ШФ БСМС). Проектированием и созданием «большого» самолёта занимается созданная весной 2008 года компания COMAC, принадлежащая структуре корпорации AVIC. Вместе с тем региону требуются в большом количестве воздушные суда регионального класса, включая турбовинтовые самолёты и вертолёты. Объединённая группа авиационной промышленности Aviation Industries of China (AVIC) ведёт полномасштабную кооперацию с аэрокосмическими компаниями мира. Национальные проекты выполнены в том числе с международным участием:

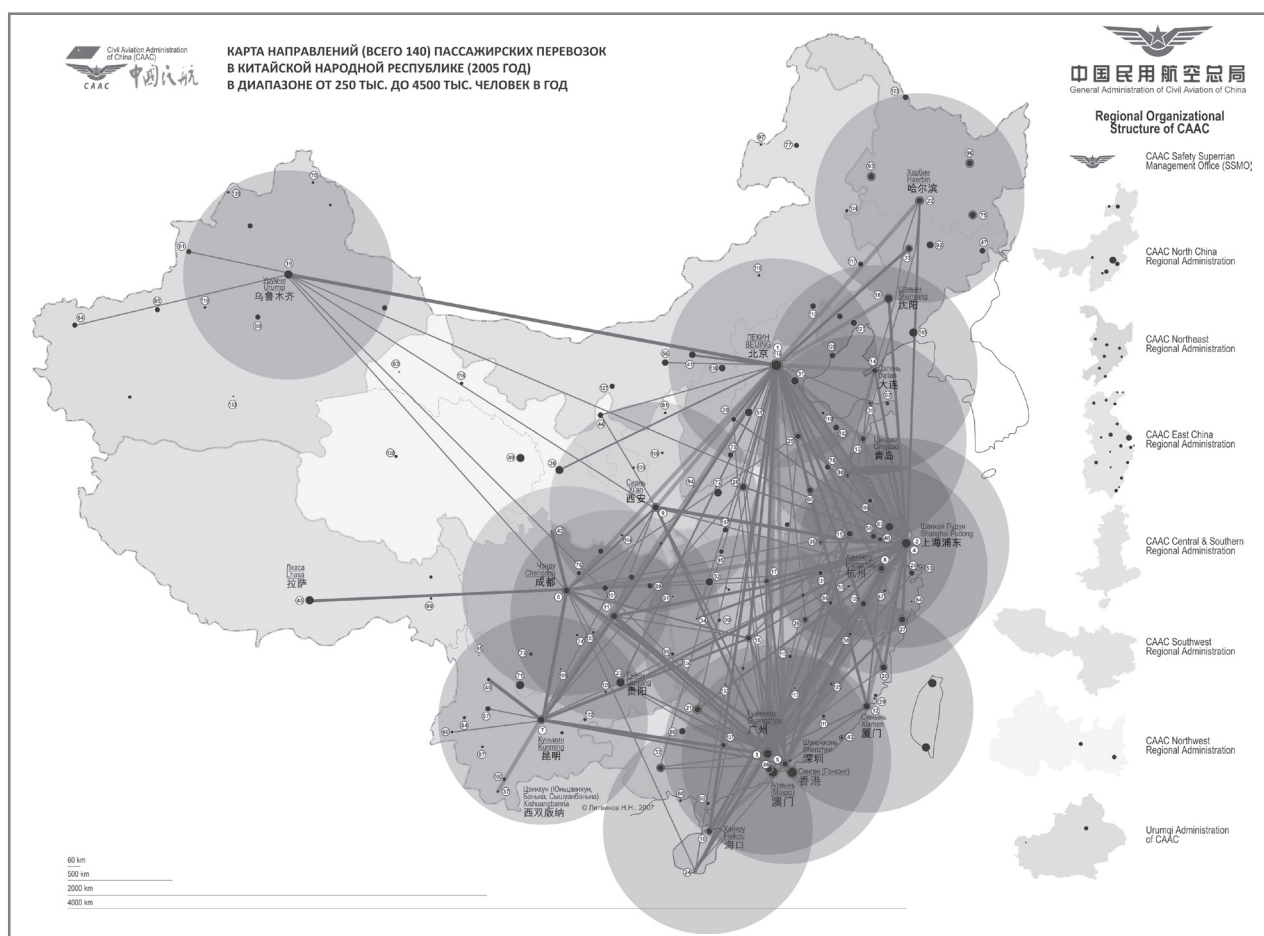


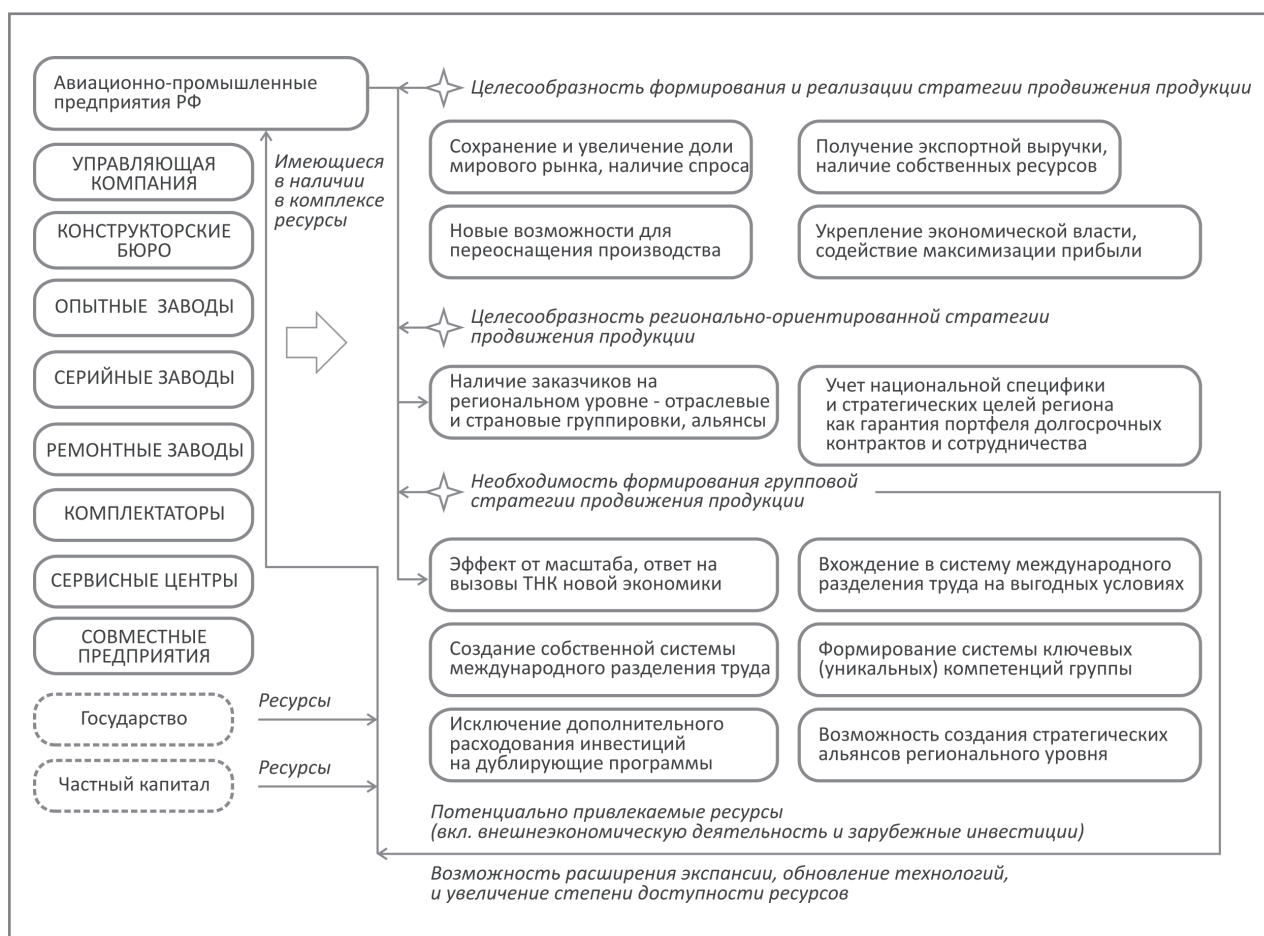
Рис. 50. Направления (всего 140) пассажирских перевозок в КНР (2005 г.) в диапазоне от 250 тыс. чел. до 4500 чел. в год (туда/обратно между 18-тью крупными аэропортами)



в области самолётостроения – АНТК «Антонов», ОАО «Туполев», Boeing, Airbus и др.; в области вертолётостроения – Московского Вертолётного Завода им. М. Л. Миля (Ми-4, Ми-8, Ми-14), Bell Helicopters, Eurocopter. Известны факты долгосрочного сотрудничества с Китаем таких корпораций, как холдинг Сухой – около шестидесяти лет, Rolls-Royce – более сорока лет, Boeing и Snesta – более тридцати лет, Airbus – свыше двадцати лет совместных работ и др.

Общая оценка целесообразности формирования и реализации рассматриваемой стратегии представлена на рис. 51. Страны АТР вовлечены в ключевые процессы глобализации и финансировании<sup>2</sup>, региональной и межрегиональной интеграции и воспринимают Россию как партнёра, подготовленного к участию в различных сценариях интеграции. Как было выявлено, эти взаимоотношения носят групповой характер и соответствуют традиционному укладу жизни Востока. Китаю, Корею, Японию и другим соседним с ними странам наиболее присущи позиции сотрудничества и комплексный подход, а структуры корпораций строятся по принципу групп (цзитуань, чаебол, дзайбацу и др.). Поэтому, выстраивая корпоративные объединённые структуры, целесообразно и логично формировать и реализовывать групповые стратегии продвижения продукции.

<sup>2</sup> Термин Ж.-П. Серван-Шрайбера связан с понятиями глобальная прибыль, мировой доход.



**Рис. 51. Целесообразность формирования и реализации групповой стратегии продвижения авиационно-промышленных предприятий РФ**

## 2.3. СТРУКТУРИЗАЦИЯ МЕТОДОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ГРУППОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ АВИАЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ

**Структура методологии** состоит из научно-теоретической основы (базовых и прикладных теорий, базовых принципов и постулатов, понятийного аппарата), базовых механизмов и базовых оценок эффективности (рис. 52 и 53).



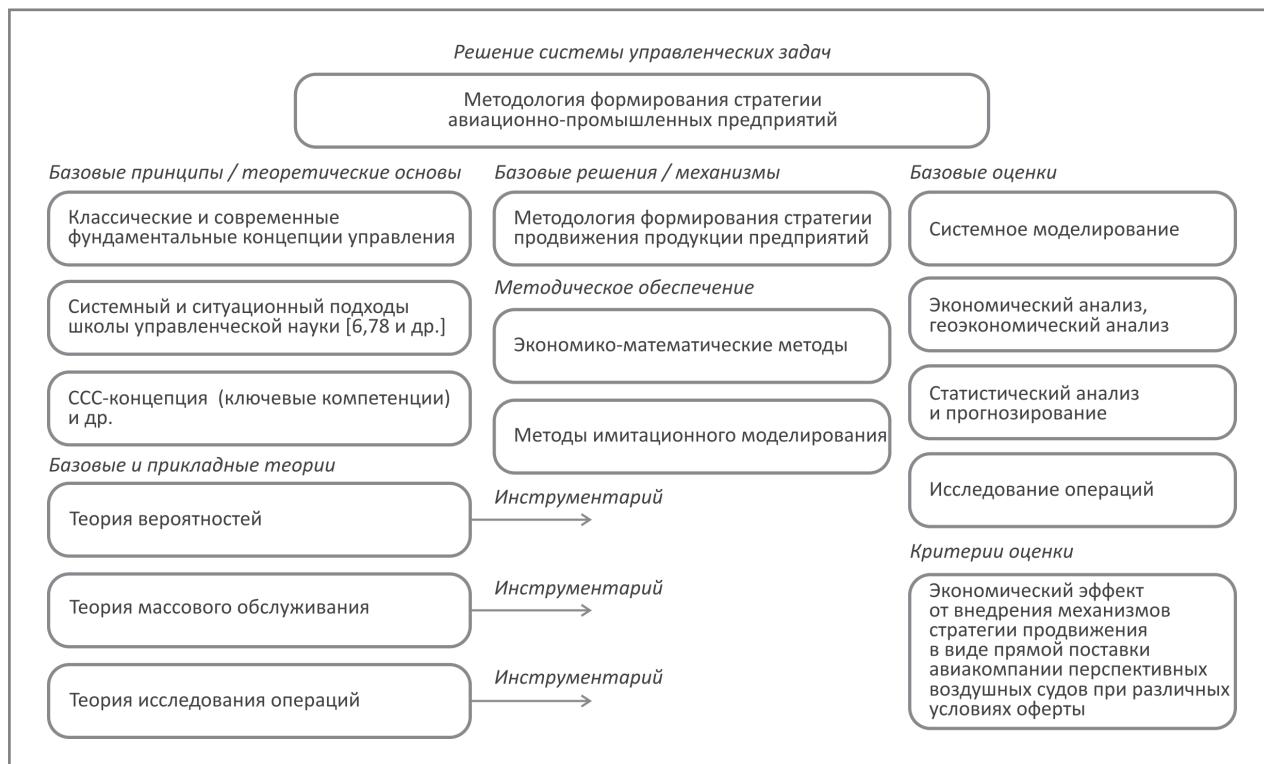
Рис. 52. Структуризация методологии формирования групповой стратегии продвижения продукции авиационно-промышленных предприятий

Для решения поставленной в содержательном плане управленческой задачи формирования групповой стратегии продвижения продукции необходимо определить систему зависимостей показателей состояния объекта управления, т.е.:

1. Провести анализ его начального состояния.
2. Определить рекомендации к управленческим решениям стратегического характера.
3. Сформировать требования к условиям для их выполнения.

1. При проведении анализа состояния среды определяется состав участников и заинтересованных лиц рынка авиационной техники в АТР, их связи и глубина интеграции, типы сотрудничества, наличие стратегических и маркетинговых программ. Затем формализуется процесс адаптации стратегии объекта управления по отношению к внешней рассматриваемой среде. В новых экономических условиях маркетинговые управляющие системы и стратегии сосредотачиваются на уровне межгосударственных региональных группировок, т.е. на региональном уровне. Например, разработка авиационного изделия и его позиционирование соответствует задачам ШОС, БРИК (Бразилия, Россия, Индия, Китай), Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (Asia-Pacific Economic Cooperation, APEC) и т.п. Это является первой рекомендацией для формирования стратегии.

2. Рекомендации связаны с построением коммуникационных связей, которые ориентированы на духовные ценности потребителя. Регион, как несколько соседствующих стран или часть территории страны, обладает сходными природными, социально-экономическими, общественно-политическими условиями и несёт определённую степень целостности, внутреннего единства, чувства общности, которые отличают его от других территорий. Такое устойчивое образование характеризуется единством рынка труда, капитала, информации и финансов [74]. В условиях интеграции не только экономических, но и культурных процессов региона в стратегическом управлении предприятия возникает вопрос согласования и учёта глубинных национальных



**Рис. 53. Базовые и прикладные теории, решения и оценки методологии формирования стратегии продвижения продукции**



Рис. 54. Ценности культуры в менеджменте по Рождественскому (а), Рокичу (б), Спицыной (в)

аспектов регионального рынка. Открытое Ю.В. Рождественским лаконичное изображение системы духовных ценностей (рис. 54) выступает в качестве начальных координат. Не случайно различные школы менеджмента открывают управленческую программу курсом «Глобальное лидерство» и исследуют кросс-культурные ценности, которые выстраиваются по различным шкалам:

- духовные ценности (напр., Ю.В. Рождественский, 1996, рис. 54а);

- ценности, имеющие отношение к работе (G. Hofstede, 1982, рис. 55а);

- мотивационные ценности (J. Rokeach, 1973, рис. 54б);

- ценности лидерства, подчинения и компромисса (R. House, 1977, рис. 55а);

- ценности менеджмента (К.А. Спицына, 2007, рис. 54с).

В качестве одного из примеров мы привели двенадцать ценностей лидерства японских компаний по интерпретации экономиста-востоковеда К.А. Спицыной. Эти знания объединяются в систему – цивилизационную вертикаль менеджмента: международный – сравнительный – кросс-культурный (рис. 55). Механизм учёта национальной специфики стран создан для компаний, планирующих продвижение товаров / услуг в АТР.

Другой стороной вопроса является визуальное восприятие информации. Характерная черта рекламных материалов – определённая цветовая гамма, присутствие наряду с иероглифами иконических знаков. Использование этих знаков оправдано восточной психологией восприятия информации в виде символов и образов. Удачно спроектированный иконический знак



МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

INTERNATIONAL MANAGEMENT

1. НАСТОЙЧИВОСТЬ  
ASSERTIVENESS
2. ОРИЕНТАЦИЯ НА БУДУЩЕЕ  
FUTURE ORIENTATION
3. РОДОВЫЕ ОТЛИЧИЯ  
(НАЛИЧИЕ И РОЛЬ КАСТ И Т.П.)  
GENDER DIFFERENTIATION
4. ИЗБЕГАНИЕ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ  
UNCERTAINTY AVOIDANCE
5. ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ  
POWER DISTANCE
6. ИНДИВИДУАЛИЗМ/КОЛЛЕКТИВИЗМ  
INDIVIDUALISM/COLLECTIVISM
7. ВНУТРИФИРМЕННЫЙ НЕФОРМАЛЬНЫЙ  
КОЛЛЕКТИВИЗМ И ЛИДЕРСТВО  
IN-GROUP COLLECTIVISM
8. ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ  
PERFORMANCE ORIENTATION
9. МАСКУЛИНИЗМ  
HUMAN ORIENTATION,  
ПО ХОФСТЕДЕ - NURTURING DIMENSION

ДЕВЯТЬ ЦЕННОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА (GLOBE)

a)

G L O B A L M A N A G E M E N T  
МЕНЕДЖМЕНТ 管理学 관리학 かんりがく संचालन MANAGEMENT

© Н.Н. ЛИТВИНОВ, 2008

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- |  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| РОССИЙСКАЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ КУЛЬТУРА<br>ИНДИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ<br>АЗИАТСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ* | КИТАЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ<br>КОРЕЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ<br>ВОСТОЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ               | ЯПОНСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ<br>КОНФУЦИАНСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ<br>НЕМЕЦКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ | АМЕРИКАНСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ<br>АНГЛИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ<br>ЕВРОМЕНЕДЖМЕНТ** |
| * АЗИАТСКАЯ ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС-СРЕДА<br>ASIAN ECONOMIC & BUSINESS ENVIRONMENT            | ШВЕДСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ<br>ФРАНЦУЗСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ<br>ЮЖНОЕВРОПЕЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ        | ** БИЗНЕС В ЕВРОСОЮЗЕ<br>BUSINESS IN THE EU                            |  |
| АЗИАТСКИЕ БИЗНЕС-ПРОЕКТЫ<br>ASIAN BUSINESS PROJECT                                       | ЕВРОПЕЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ<br>СИСТЕМНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ<br>EUROPEAN ECONOMIC INTEGRATION |  |  |
| ДЕЛОВАЯ СТРАТЕГИЯ В КИТАЕ<br>BUSINESS STRATEGY IN CHINA                                  | ЕВРОПЕЙСКИЕ БИЗНЕС-ПРОЕКТЫ<br>EUROPEAN BUSINESS PROJECT                            |  |  |
| КИТАЙСКИЙ КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ<br>CHINESE CULTURAL MANAGEMENT                           |  |  |  |

ПЯТНАДЦАТЬ ЦЕННОСТЕЙ  
МЕНЕДЖМЕНТА  
(ПО К.А. СПИЦИНОЙ)

1. ПЛАНИРОВАНИЕ
2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ
3. СОСТАВ МЕНЕДЖЕРОВ
4. НАЙМ НА РАБОТУ
5. РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА
6. ФОРМА ОТВЕТСТВЕННОСТИ
7. ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ
8. ФОРМА СТИМУЛИРОВАНИЯ
9. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ
10. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ
11. ФОРМА КОНТРОЛЯ
12. ПОСТАНОВКА РАБОЧЕЙ ЗАДАЧИ
13. СПОСОБЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ
14. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ
15. ВРЕМЕННЫЕ ПАРАМЕТРЫ  
ОРИЕНТАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

c)

COMPARATIVE MANAGEMENT

КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И КОММУНИКАЦИИ CROSS-CULTURAL MANAGEMENT AND COMMUNICATION

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ИЗУЧАЕТ ФЕНОМЕН КУЛЬТУРЫ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА, ИХ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА

КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ИЗУЧАЕТ ПОВЕДЕНИЕ ЛЮДЕЙ РАЗНЫХ КУЛЬТУР В ОДНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЕ, МЕЖКУЛЬТУРНУЮ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ; СОЗДАЕТ КУЛЬТУРНО ЦЕЛОСТНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Рис. 55. Международный, сравнительный и кросс-культурный аспект деятельности менеджера

с графическим элементом “айстопер” притягивает внимание (пример – бренды Safran, Airbus). Проектированием знаков и их использованием для передачи сообщений занимается наука иконика. Иконический значок замещает определённый объект-оригинал и может рассматриваться как некая модель объекта, события или процесса. Знаки могут быть двух- и трёхмерными, моно- и полноцветными, более информативными благодаря анимации и звуковому коду.

3. Компаниям, заинтересованным в региональном рынке, в качестве первого шага важно участвовать в подготовке решений на уровне интеграционных группировок и государств с целью обеспечения правовой и дипломатической платформ для реализации собственных стратегий.

Здесь просматриваются два типа стратегий:

- 1) продвижение на глобальный рынок через экспансию культуры региона базирования;
- 2) адаптация бренда к ведущим образам идентичности территорий продвижения.

Подготовка к выходу на рынок включает разработку проекта документов, например, резолюции, которая на очередном форуме интеграционной группировки утверждается главами делегаций стран. Представителями коммерческих кругов, принимающими участие в экономических форумах, может быть подписано Генеральное соглашение, которое является видом договора, направленного на объединение усилий и реализацию целей утверждённой резолюции (Приложение 16). Согласно Генеральному соглашению и целям резолюции организуется стратегический союз со штаб-квартирой, самостоятельным центром прибыли и единым брендом. Финансовые системы взаиморасчётов могут быть приведены к единым международным стандартам, например, таких организаций, как Международная ассоциация воздушного транспорта (IATA). Ассоциация объединяет интересы 230 авиакомпаний из 126 стран мира, которые ежегодно перевозят более 2,2 миллиарда пассажиров. Важным шагом к экономическому лидерству в регионе служит финансово-экономическое прогнозирование в интересах компании как потенциального покупателя авиационной техники.

При проектировании сценариев продвижения продукции как управленческих решений, исследования проводятся по шести группам моделей:

- модели спроса на продукцию операторов рынка (проводятся прогнозные оценки спроса на авиационно-транспортные перевозки);
- модели оценки объёма инвестиций в проект (внешние издержки и себестоимость);
- модели учёта налоговой системы;
- модели распределения дивидендов (дивидендных политик);
- модели функционирования и развития предприятия;
- модели внутрикорпоративного балансирования (денежных потоков).

Наряду с вышеперечисленными группами моделей существуют алгоритмы:

- алгоритмы предварительной обработки первичной информации (в т.ч. восстановление недостающих фрагментов данных и др. с помощью многовидового картографирования);
- алгоритмы сравнения для сопоставления прогнозных данных;
- алгоритмы оптимизации.

Моделирование предусматривает решение задачи синтеза. Согласно утверждению [82] «синтезирование или перепроектирование экономико-математических моделей принадлежит к категории масштабных и самостоятельных научных задач», поэтому в Главе 4 решается отдельная задача оценки финансово-экономического потенциала конкретной российской гипотетической авиакомпании, играющей весомую роль в АТР и способной приобретать воздушные суда для международной операционной деятельности у группы отечественных предприятий.

## 2.4. ФОРМУЛИРОВАНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К МЕТОДОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ГРУППОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ АВИАЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ

**Основное** требование – назначение приемлемого (допустимого) уровня характеристик качества управляющей системы – выражается через их соответствие стратегическим целям и общей корпоративной стратегической направленности предприятий. В настоящее время только 12% крупнейших российских предприятий из 100 ведущих планируют свою деятельность более чем на 13 лет, стратегии других 70% предприятий рассчитаны не более чем на 7 лет [133], у третьих это направление находится лишь на начальной стадии изучения. Тем не менее, важно ставить задачу разработки маркетинговой стратегии следующего поколения (т.н. групповой стратегии или единой стратегии нескольких предприятий), в первую очередь для высокотехнологичных отраслей. Требованием к новой маркетинговой стратегии служит создание систем долгосрочных решений. Такие системы стратегических целей сконструированы автором для российского космоса (рис. 56)<sup>1</sup>, авиастроения (рис. 57)<sup>2</sup>, авиакомпаний (рис. 58, 59 и 60)<sup>3</sup>, вертолётостроения (рис. 35, 37, 75) и двигателестроения (рис. 35 и 36). Авиаметаллургия в нашей стране представлена такими компаниями, как Норильский Никель (в списке FT500), Русал, ВСМПО-АВИСМА, Базэл, УГМК и др. Их стратегии находятся на разных стадиях реализации и разработки. Созданы, например, такие документы, как «Прогноз развития мирового рынка до 2030 года и доля участия в нём», «Анализ ситуации в мировой отрасли и конкурентоспособности на мировом рынке».

Стратегия авиационного транспорта. Рассмотрим подробнее внутрироссийские авиаперевозки. Авиагрузовые потоки (включая багаж пассажиров) представлены на карте на рис. 59 с отображением движения авиагрузов от 100 т до 5 500 т за первые девять месяцев 2008 года (объём показан в зависимости от толщины линий). Карта построена на основе данных Транспортно-клиринговой палаты (ТКП). Основные транспортные узлы: Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Норильск, Красноярск, Иркутск, Якутск, Хабаровск, Южно-Сахалинск, Владивосток, Краснодар. Стратегии грузоперевозчиков нуждаются в единых стандартах и объединении усилий для повышения прибыли, уровня загрузки. Кроме того, существует чартерный рынок воздушных

<sup>1</sup> При создании рис. 56 «Глобальные и международные задачи российского космоса» использованы источники: основа - плакат ООО «Издательства «Рестарт», Кизенко А.В., Дьяконов В.В. Роскосмос, 2006. Доклады на VIII Международном форуме «Высокие технологии XXI века» 24 апреля 2007 г., Москва: 1) Меньшиков В.А., Пушкарский С.В. (НИИ космических систем ГКНПЦ им. М.В.Хруничева) «Социально-экономическая значимость многофункциональной космической системы и перспективы её развития». 2) Мартынов А.А., Шучев В.Г. (Федеральное космическое агентство, ФГУП ЦНИИМАШ) «Современные космические системы связи, их роль и место в социально-экономическом развитии Российской Федерации». 3) Алифанов О.М., Ламзин В.А., Оделевский В.К., Самбуров С.Н., Спирин А.И., Фирсюк С.О., Хохулин В.С. «Спутниковый образовательный видеоинформационный комплекс «СОВИК» и образовательные эксперименты на МКС» 4) Международная конференция 100 лет Тунгусскому феномену. Москва, 27 июня 2008 г. Доклад-презентация Мартынов М.Б., Поль В.Г., Симонов А.В., Хайлов М.Н. Космическая миссия посещения астероида Апофис. ФГУП «НПО им. С. А. Лавочкина». 5) сайты [www.inasan.ru](http://www.inasan.ru), [www.roscosmos.ru](http://www.roscosmos.ru), [www.iki.rssi.ru](http://www.iki.rssi.ru), [www.laspace.ru](http://www.laspace.ru).

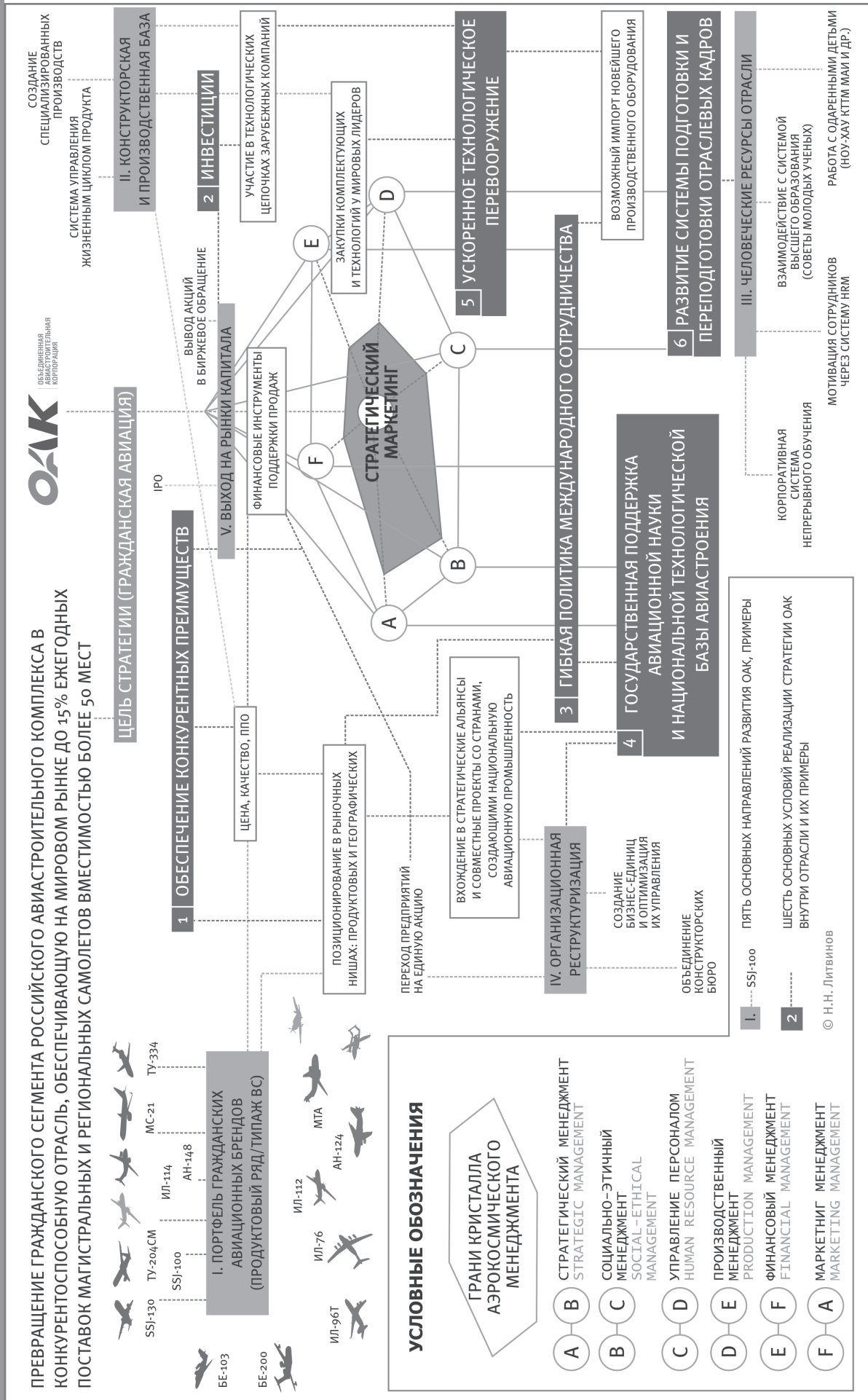
<sup>2</sup> Рис. 57 создан на основе анализа источников: 1) презентация Федоров А.И. Основные положения стратегии ОАО «Объединённая авиастроительная корпорация». 17 апреля 2008 г. Авиафорум Ведомости; 2) публикаций автора; 3) [111].

<sup>3</sup> Рисунки 58-60 построены на основе материалов ТКП, сайта [www.volga-dnepr.com](http://www.volga-dnepr.com) и разработок автора.





Рис. 57. Архитектура шести условий реализации и пяти направлений наполнения развития в системе решений в системе стратегического управления Объединённой Авиастроительной Корпорации (гражданские авиационные бренды)



ПРЕВРАЩЕНИЕ ГРАЖДАНСКОГО СЕГМЕНТА РОССИЙСКОГО АВИАСТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА В КОНКУРЕНТОСПОСОБНУЮ ОТРАСЛЬ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩУЮ НА МИРОВОМ РЫНКЕ ДО 15% ЕЖЕГОДНЫХ ПОСТАВОК МАГИСТРАЛЬНЫХ И РЕГИОНАЛЬНЫХ САМОЛЕТОВ ВМЕСТИМОСТЬЮ БОЛЕЕ 50 МЕСТ

ОБЪЕДИНЕННАЯ АВИАСТРОИТЕЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ  
ОАК

СОЗДАНИЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ ПРОИЗВОДСТВ  
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ПРОДУКТА

II. КОНСТРУКТОРСКАЯ И ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БАЗА  
2 ИНВЕСТИЦИИ  
УЧАСТИЕ В ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ЦЕПОЧКАХ ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ

5 УСКОРЕННОЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПЕРЕООРУЖЕНИЕ

6 РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ ОТРАСЛЕВЫХ КАДРОВ

III. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ОТРАСЛИ  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С СИСТЕМОЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ (СОВЕТЫ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ)

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ HRM  
РАБОТА С ОДАРЕННЫМИ ДЕТЬМИ (НОУ-ХАУ КТТМ МАИ И ДР.)

КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ

V. ВЫХОД НА РЫНКИ КАПИТАЛА  
ВЫВОД АКЦИЙ В БИРЖЕВОЕ ОБРАЩЕНИЕ  
FINANCIAL INSTRUMENTS SUPPORT SALES

III. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ОТРАСЛИ  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С СИСТЕМОЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ (СОВЕТЫ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ)

IV. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ  
СОЗДАНИЕ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ И ОПТИМИЗАЦИЯ ИХ УПРАВЛЕНИЯ  
ОБЪЕДИНЕНИЕ КОНСТРУКТОРСКИХ БЮРО

IV. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ  
СОЗДАНИЕ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ И ОПТИМИЗАЦИЯ ИХ УПРАВЛЕНИЯ  
ОБЪЕДИНЕНИЕ КОНСТРУКТОРСКИХ БЮРО

ПЯТЬ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ОАК, ПРИМЕРЫ  
ШЕСТЬ ОСНОВНЫХ УСЛОВИЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОАК ВНУТРИ ОТРАСЛИ И ИХ ПРИМЕРЫ

ЦЕЛЬ СТРАТЕГИИ (ГРАЖДАНСКАЯ АВИАЦИЯ)  
IPO  
V. ВЫХОД НА РЫНКИ КАПИТАЛА  
ВЫВОД АКЦИЙ В БИРЖЕВОЕ ОБРАЩЕНИЕ  
FINANCIAL INSTRUMENTS SUPPORT SALES

3 ГИБКАЯ ПОЛИТИКА МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА  
4 ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА АВИАЦИОННОЙ НАУКИ И НАЦИОНАЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ БАЗЫ АВИАСТРОЕНИЯ

3 ГИБКАЯ ПОЛИТИКА МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА  
4 ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА АВИАЦИОННОЙ НАУКИ И НАЦИОНАЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ БАЗЫ АВИАСТРОЕНИЯ

3 ГИБКАЯ ПОЛИТИКА МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА  
4 ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА АВИАЦИОННОЙ НАУКИ И НАЦИОНАЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ БАЗЫ АВИАСТРОЕНИЯ

3 ГИБКАЯ ПОЛИТИКА МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА  
4 ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА АВИАЦИОННОЙ НАУКИ И НАЦИОНАЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ БАЗЫ АВИАСТРОЕНИЯ

1 ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ  
ЦЕНА, КАЧЕСТВО, ППО  
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В РЫНОЧНЫХ НИШАХ: ПРОДУКТОВЫХ И ГЕОГРАФИЧЕСКИХ  
ПЕРЕХОД ПРЕДПРИЯТИЙ НА ЕДИНУЮ АКЦИЮ

1 ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ  
ЦЕНА, КАЧЕСТВО, ППО  
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В РЫНОЧНЫХ НИШАХ: ПРОДУКТОВЫХ И ГЕОГРАФИЧЕСКИХ  
ПЕРЕХОД ПРЕДПРИЯТИЙ НА ЕДИНУЮ АКЦИЮ

1 ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ  
ЦЕНА, КАЧЕСТВО, ППО  
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В РЫНОЧНЫХ НИШАХ: ПРОДУКТОВЫХ И ГЕОГРАФИЧЕСКИХ  
ПЕРЕХОД ПРЕДПРИЯТИЙ НА ЕДИНУЮ АКЦИЮ

1 ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ  
ЦЕНА, КАЧЕСТВО, ППО  
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В РЫНОЧНЫХ НИШАХ: ПРОДУКТОВЫХ И ГЕОГРАФИЧЕСКИХ  
ПЕРЕХОД ПРЕДПРИЯТИЙ НА ЕДИНУЮ АКЦИЮ

1 ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ  
ЦЕНА, КАЧЕСТВО, ППО  
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В РЫНОЧНЫХ НИШАХ: ПРОДУКТОВЫХ И ГЕОГРАФИЧЕСКИХ  
ПЕРЕХОД ПРЕДПРИЯТИЙ НА ЕДИНУЮ АКЦИЮ

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ  
ГРАНИ КРИСТАЛЛА АЭРОКОСМИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ  
ГРАНИ КРИСТАЛЛА АЭРОКОСМИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ  
ГРАНИ КРИСТАЛЛА АЭРОКОСМИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

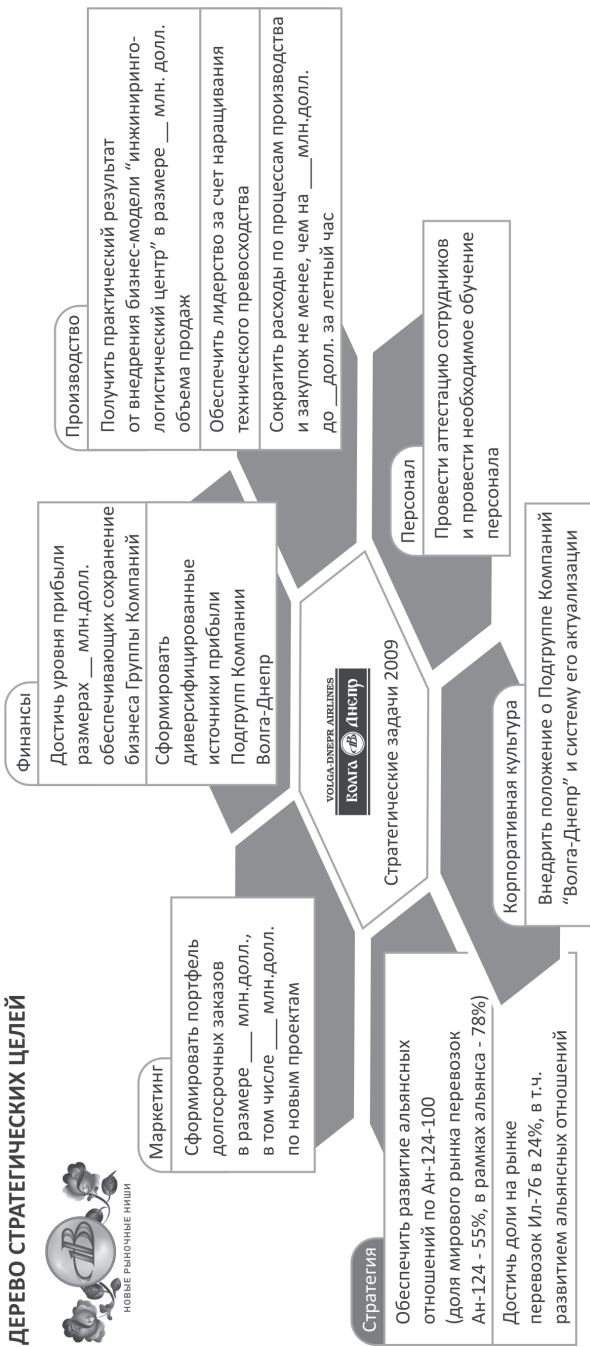
УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ  
ГРАНИ КРИСТАЛЛА АЭРОКОСМИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ  
ГРАНИ КРИСТАЛЛА АЭРОКОСМИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

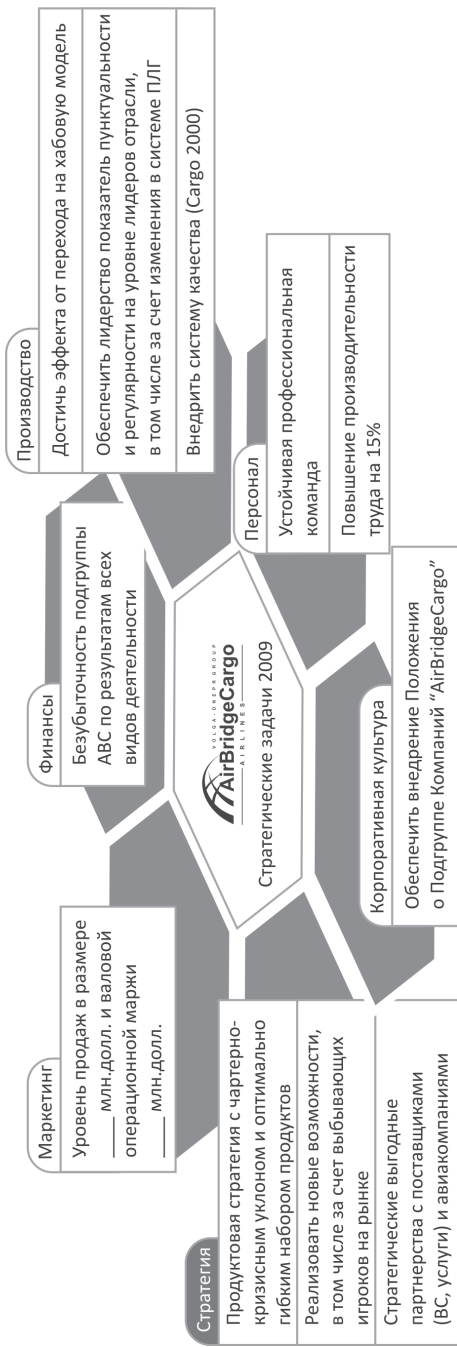
1. .... SSJ-100  
2. ....  
© Н. Н. Литвинов

Рис. 58. Авторский вариант дерева стратегических целей авиакомпании на примере лидера рынка авиаперевозок негабаритных грузов «Волга-Днепр» и её дочерней структуры по регулярным грузоперевозкам AirBridgeCargo

### ДЕРЕВО СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ



### ГЕНЕРАЛЬНАЯ ЗАДАЧА AIRBRIDGECARGO 2009: Достижение лидерства, удовлетворение амбиций



### МИССИЯ ГРУППЫ КОМПАНИЙ ВОЛГА-ДНЕПР

Мы создаем надежные воздушные мосты для наших Партнеров по всему миру. Своей работой мы изменяем представления о воздушной логистике, используя наши уникальные возможности. Мы уверены, что достигнем целей, содействуя успеху каждого сотрудника, ведущему к успеху компании.

### ГЕНЕРАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ ГРУППЫ КОМПАНИЙ ДО 2019 ГОДА

Группа компаний «Волга-Днепр» – «вечная» профессиональная организация, динамично

развивающаяся в двадцатке лидеров мировой авиагрузовой отрасли. Акции Группы торгуются с премией по отношению к основным конкурентам.

Поступательное развитие бизнеса «Волга-Днепр» позволили по итогам деятельности за 2008 год прочно обосноваться в двадцатке лидеров мировой авиагрузовой отрасли (по преобладающим данным, 14 место по объему выручки).

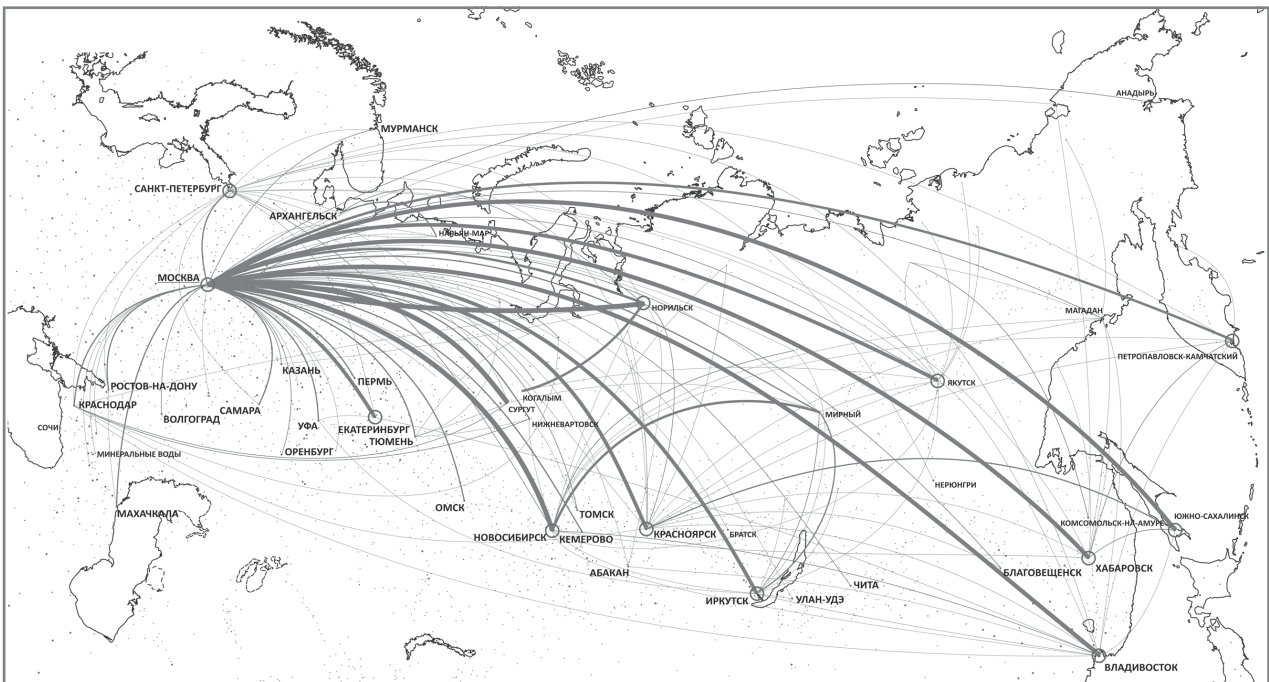


Рис. 59. Грузовые авиаперевозки в Российской Федерации за 9 мес. 2008 года по ТКП от 100 до 5 500 т на линии. Концентрическими кругами показаны крупные воздушные узлы

грузоперевозок от одной тонны до пятидесяти тонн в год между городами России. За десять лет (1998-2008 гг.) было совершено около 3 400 таких рейсов, что в среднем составляет 340 рейсов в год. «Аэрофлот Карго» разработал проект «Ассоциация грузовых агентов в России», который позволит грузовым авиаперевозкам развиваться эффективнее. У авиакомпании «Волга-Днепр» есть собственная международная концепция «Грузовой супермаркет», предполагающая создание союзов с заказчиками, интеграторами грузов и другими партнёрами, выработку стратегии развития и обновления парка воздушных судов. Планы достижения долгосрочных и краткосрочных целей выстраиваются согласно дереву целей компании. В свою очередь для

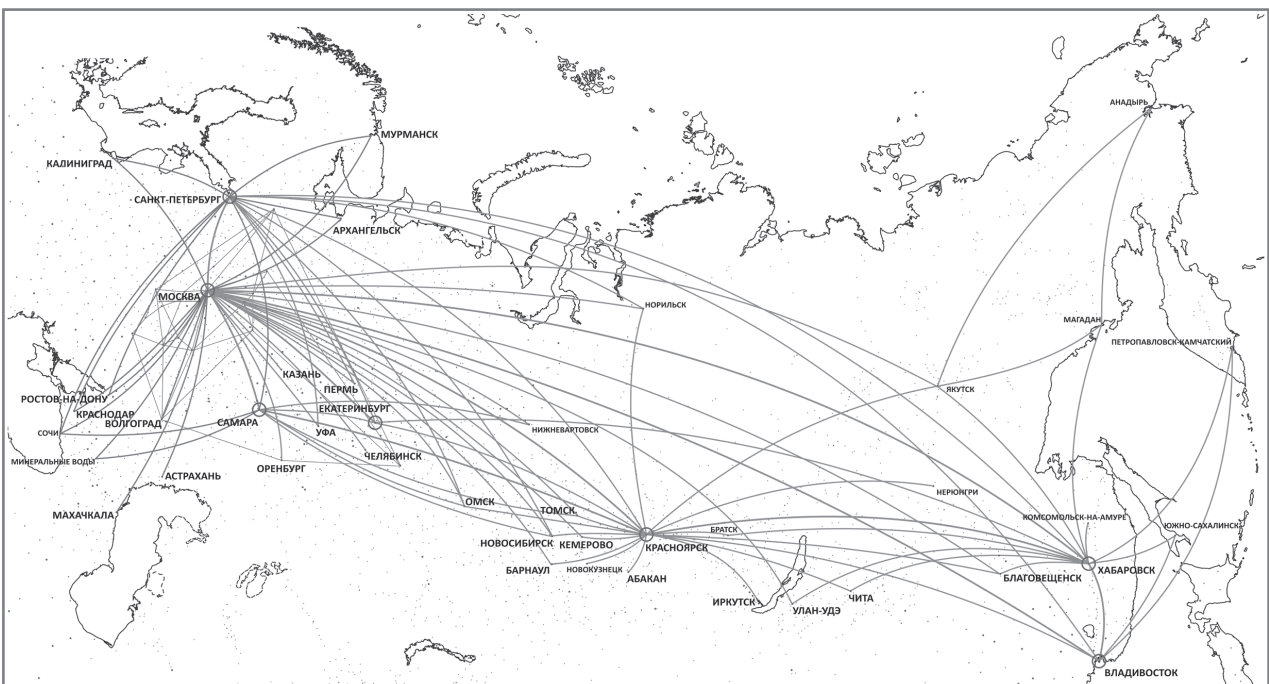


Рис. 60. Консолидация внутренней маршрутной сети проекта Росавиа к 2012-2015 году, который должен объединить региональные авиакомпании

авиакомпания «Волга-Днепр» и её дочернего грузоперевозчика AirBridgeCargo автор предложил ещё одну концепцию, имеющую шесть основных направлений (рис. 58): цели стратегические, маркетинговые, финансовые, производственные, корпоративные и для управления персоналом (согласно шести разделам общего менеджмента). Такая структура способствует лучшему пониманию значимости названных задач, чётче обозначает пути к оптимальным результатам, упорядочивает совокупность управленческих процессов и решений (табл. 10), является более действенным и мотивирующим организационным стержнем системы стратегического управления предприятием.

Становление проекта «Росавиа / Аэрофлот» идет по пути объединения возможностей и сильных сторон таких авиакомпаний, как Атлант-Союз, Владивосток Авиа, ГТК Россия, КавМинВодАвиа, ОренЭйр, Сахалинские авиатрассы. В планах:

1) консолидация единой эффективной маршрутной сети в России (рис. 60) и за рубежом по различным сценариям с учётом расписания Аэрофлота;

2) наращивание частотности авиаперелётов до ежедневной;

3) унификация флота;

4) вступление в новые союзы;

5) объединение с другими авиакомпаниями;

6) перевозка до 20 млн пассажиров в год к 2014 году – стратегическая цель, являющаяся главной для будущей структуры.

Предполагается, что клиентам новой авиакомпании будет предложен полный спектр авиационных услуг – от обеспечения грузовых и чартерных перевозок до оказания поддержки по обслуживанию судов других авиакомпаний, в суб-лизинге воздушных судов, в тренировке экипажей. Создание единой системы продаж с учётом баллов различных бонусных программ, установка станций для операций с баллами у партнёров, обеспечение гостиницами, такси, своевременной помощью туроператоров, интернет-магазинов – задачи, требующие больших инвестиций.

После определения стратегических ориентиров для корпораций, необходимо провести разработку системы концептуальных принципов при создании регионально-ориентированной стратегии продвижения продукции с учётом программ сотрудничества в регионе, открытия новых сбытовых ниш для качественно новой техники отечественного производства. Разрабатываемая и обсуждаемая методология определена как система органической взаимосвязи компонентов профильных направлений исследования: стратегического и маркетингового управления, финансово-экономического потенциала, внутрикорпоративного управления с общесредовыми, структурными и процедурными компонентами организационного проектирования.

Приемлемым допущением будет являться тот факт, что при изучении финансово-экономического потенциала заказчика определяется только её финансово-экономическая полезность (финансово-экономические результаты и состояние). К прогнозной расчётной модели для авиакомпании, рассматриваемой в Главе 4, предъявляется комплекс требований:

– возможность определения границ допустимых значений финансово-экономических характеристик, приемлемых для лиц принимающих решения (ЛПР);

– определение финансово-экономических характеристик операций (переуступка прав собственности на ВС или его лизинг), являющихся допустимыми для ЛПР.

В качестве запрещений по определению состояния финансово-экономического потенциала авиакомпании выступают оценки предельно допустимой финансово-экономической результативности [82].

Дополнительными требованиями при создании моделей оценки эффективности поставки российских ВС для авиакомпании, так и при формировании стратегии продвижения, выступают следующие стратегические ориентиры компании-производителя ВС:

– поставка на мировой рынок около 2 600 магистральных и региональных самолётов



вместимостью более 50 мест (гражданская авиация);

- уровень продаж к 2025 г. – 250-300 самолётов в год (гражданская авиация);
- ежегодный рост объёмов производства 30% в период 2008-2025 гг.;
- увеличение капитализации и объёмов общей выручки до 12-14 млрд долл. США к 2015 году и до 20-25 млрд долл. США к 2025 году.

Таким образом, рассмотрев задачу внешнего проектирования и сформулировав совокупность общих требований для объекта управления, исходя из состава оперирующих сторон, переходим к разработке системы концептуальных принципов формирования изучаемой стратегии.

## 2.5. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПРИНЦИПОВ ФОРМИРОВАНИЯ ГРУППОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ АВИАЦИОННО- ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ

**Структура** долгосрочных стратегий продвижения продукции предприятий определяется рядом принципов [207]:

- верный выбор момента осуществления стратегии;
- верный выбор темпа / скорости реализации;
- верный выбор последовательности стратегий;
- достаточные компенсации проигравшим;
- верный выбор содержания стратегии (типа стратегии);
- исключение борьбы за реформы.

В общем случае наванная задача формирования целевых управленческих решений разделяется на составляющие:

- анализ среды и ключевых оценок маркетинговой ситуации;
- концептуализация формирования и реализация целей компании, адаптированных к стратегии развития региона;
- синтез организационно-экономического механизма и технологии формирования стратегии;
- моделирование (построение финансово-экономической модели).

Методологические компоненты могут быть распространены и на уровне управления различными коммерческими проектами, связанными с производством товаров и услуг, уровень наукоёмкости которых (доля затрат на исследования и разработки отнесённые к результатам производства) составляет не менее 3,5% [22, 263].

Данная концепция может определяться как расширение классических моделей управления «субъект-объект управления» и кроме математического моделирования предлагает систему

решений по гармонизации стратегии к стратегии региона.

В рамках двух концепций, ориентированных на производство и на потребителя, выделяют, соответственно, две области стратегических решений:

- по совершенствованию продукта (производственные, кооперационные программы);
- по совершенствованию взаимоотношений с заказчиками (сбытовые программы).

Существуют объединяющие стратегические решения, направленные на создание системных взаимодействий [6, 7].

Принципы формирования групповой стратегии продвижения определены через систему условий и результатов маркетингового управления и перечислены на рис. 61. К ключевым внешним условиям достижения стратегической цели можно отнести:

- ускоренное социально-экономическое развитие страны (темп роста ВВП не менее 7% в год);
- активизация технического сотрудничества и развитие инструментов поддержки экспорта высоких технологий;
- поддержание благоприятного инвестиционного климата в стратегических отраслях экономики.

Структура системы стратегического управления на основе маркетингового подхода авиационно-промышленного предприятия представляется как интегрированное коммуникационное пространство, включающее два объекта – испытывающего воздействия и воздействующего – представлена на рис. 62.

Общая схема управления формированием групповой регионально-ориентированной стратегии продвижения (рис. 63), включающая блоки ценностно-ориентированного и программно-целевого метода управления, состоит из традиционных и новых средств обработки данных. Она рассматривает субъекты, формирующие управленческие решения (лиц, принимающих решения, группы подготовки управленческих решений) и субъектов, которые участвуют в реализации управленческих воздействий. Введение новых технических средств в процедуры исполнения стратегии дополнительно включает новые варианты использования и создания

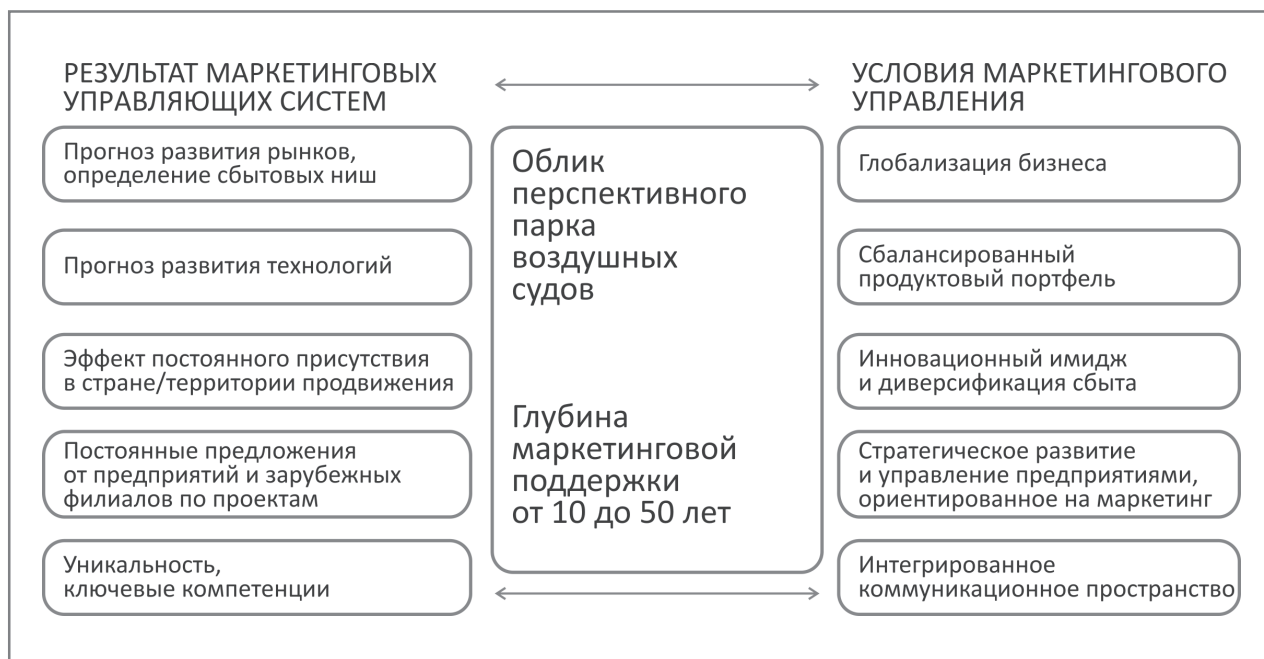


Рис. 61. Система условий и результатов реализации стратегии продвижения высокотехнологичной продукции предприятий



Рис. 62. Структурные компоненты стратегии продвижения продукции в едином пространстве маркетингового управления и интегрированных коммуникаций

дистрибьюторских и маркетинговых сетей, сбалансированный продуктовый портфель, геополитические и геоэкономические факторы, учёт этнокультурной специфики страны и региона, что обеспечивает комплексный подход в управлении наукоёмким промышленным предприятием.

Следует отметить, что под сбалансированным продуктовым портфелем понимается продвижение на рынок такого типажа предлагаемых воздушных судов, жизненные циклы которых находятся на различных этапах реализации и сообщают предприятию устойчивые позиции на международном рынке. Такими сбалансированными продуктами портфелями обладают, например, производители деловой авиации. Практика показывает высокую степень самостоятельности таких предприятий и сравнительно невысокий уровень сотрудничества и наличия стратегических союзов. Анализ конкурентных полей деловой авиации позволяет оценить степень важности разработки стратегии для воздушных судов делового класса вместимостью менее 50 мест для российских предприятий (с учётом опыта конвертированных VIP-судов отечественного производства). В настоящий момент разработкой делового самолёта на всём пространстве СНГ занимается АНТК «Антонов» (проект Antonov Business Jet) и АВПК «Сухой».

Среди ведущих компаний, предлагающих трансконтинентальные тяжёлые VIP-суда (категория VIP airliners / Heavy Jets / Global в ценовом сегменте ВС более 150 млн долл. США) наиболее известны Boeing и Airbus. Компания Boeing Business Jets делит рынок воздушных судов VIP-конфигурации на классы: частный (Private); бизнес/деловой (Business); правительственный (Government). К 2005-м году эта фирма реализовала на рынке 100 ВС, а к 2008-му году

портфель заказов состоял из 177 самолётов серии BBJ<sup>1</sup>, широкофюзеляжных VIP-версий 747, 767, 777 и 787 Дримлайнер. К этому времени в эксплуатации находилось 104 BBJ и VIP-судов производства Boeing по всему миру (81 ед. – в 2005-м), а также около тридцати лайнеров для правительственных лиц и глав государств. В 2009 году клиенты из США заказали из 263 самолётов три модели бизнес-класса: два BBJ и один 777 VIP. В этом же году компания передала VIP-заказчикам один 767-400ER, пять BBJ и один борт 777-300ER из 481 произведённого для гражданских целей BC. В 2008 было заказано десять BBJ, два 747-8, ещё один 787-8 (для PrivatAir), один 767-400ER и поставлено шесть судов серии BBJ.

Airbus предлагает воздушные суда корпоративного, правительственного и представительского класса (corporate, government, executive): это – A318 Elite, Airbus Corporate Jetliner (ACJ, A319 ACJ), A320 Prestige, широкофюзеляжные A330, A340, новейший проект A350 XWB Prestige и двухпалубный летающий дворец на 120 человек A380 Flying Palace (заказан пока только один борт, рис. 64). С момента запуска проекта в 1997 году компания продала свыше ста самолётов VIP-класса. Обе фирмы сообщают, что на декабрь 2009 года всего заказано

<sup>1</sup> Семейство самолётов BBJ включает модификации: BBJ (площадь комфорта 75 м<sup>2</sup>), BBJ2 (площадь комфорта 93,27 м<sup>2</sup>) и BBJ3 (площадь комфорта 104,05 м<sup>2</sup>). Базовыми моделями для BBJ является пассажирская версия 737-700, для BBJ2 – 737-800, BBJ3 – 737-900ER с увеличенной дальностью (рис.77).

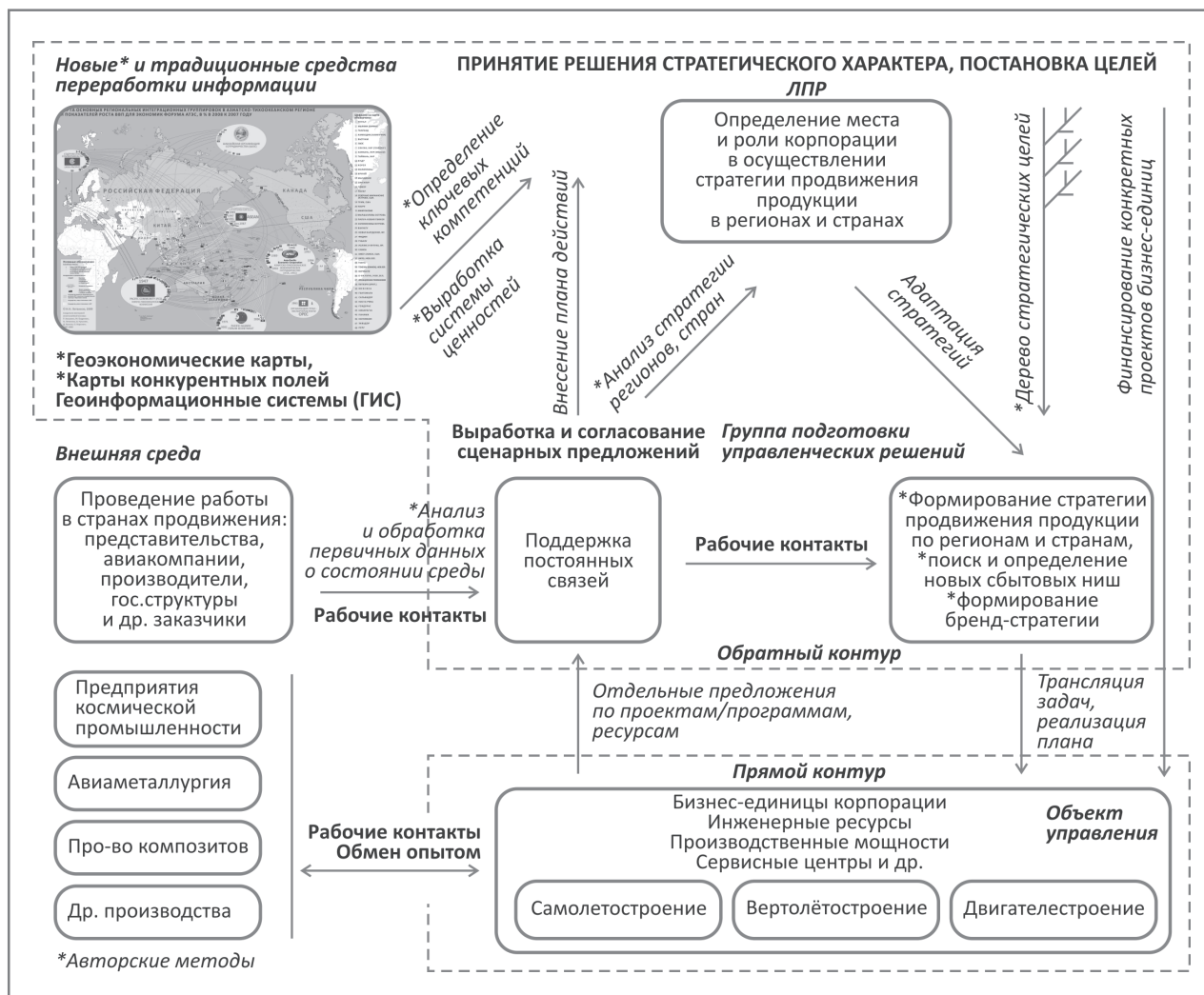


Рис. 63. Концептуальная схема формирования групповой регионально-ориентированной стратегии продвижения продукции. Система управления



по 163/168 самолётов (Boeing/Airbus), поставлено 119/104 ед., ожидают поставки 44 самолёта Boeing и находятся в эксплуатации 140 судов Airbus. В то время как в других категориях деловой авиации, кроме ультралёгких реактивных, наблюдаются короткие циклы спроса, потребность в технике класса VIP продолжает сохраняться (рис. 64 и на вкладке рис. 66).

Деловые и частные самолёты различных категорий от серхлёгких реактивных / Very Light Jets и турбовинтовых / Turboprops до сверхдальних / Ultra Long Range предлагают фирмы Bombardier, Cessna, Dassault, Embraer, Gulfstream, Hawker Beechcraft и др. Максимум поставок – 1139 бизнес-джетов за год был достигнут в 2008-м. Тогда поставки компаний Cessna, Hawker Beechcraft и Bombardier (самолёты Learjet) составили 697 ВС, в 2009-м – уже 398 ВС (минус 42%) и в 2010-м ожидается 340 ВС (минус 14%). Эксперты прогнозируют продолжение снижения спроса и стоимости ВС, увеличение количества операций на вторичном рынке, но для некоторых сегментов потребности в самолётах растут, как и каталожные цены (пример на рис. 64 пунктиром показан прежний ценовой уровень). Отмечено, что часть компаний стали анонсировать на официальных сайтах цены на свои воздушные суда. Наиболее финансово устойчивой считается Gulfstream, которой владеет компания General Dynamics Aviation Services – лидер аэрокосмических корпораций мира. Правительственными, специального назначения и персональными самолётами Gulfstream пользуются 34 правительства и 22 страны. Представитель Loyds Investment Corporation на CEO summit 2007 в Москве отмечал, что компания Gulfstream поставила миру более 1 700 самолётов. Хотя объём поставок за три квартала 2009 года сократился на треть со 111 до 74 ВС, компания успешно представила два новых типа самолётов Gulfstream G650 и G250 (ожидаются в эксплуатации с 2011 и 2012 гг., рис. 66). Чтобы сохранить требуемые объёмы продаж, необходимы новые концепции оценки воздушных судов бизнес-класса по различным характеристикам, например, по «площади комфорта», которая даёт представление о возможностях салона бизнес-джета, а также по расчёту стоимости рейса для заказчиков одновременно по двум шкалам (рис. 65). Существуют и относительные коэффициенты – продуктивности (скорость x дальность x объём салона / 1012) в оценке ВС. Хотя многие компании предлагают расчёты среднего годового расхода на

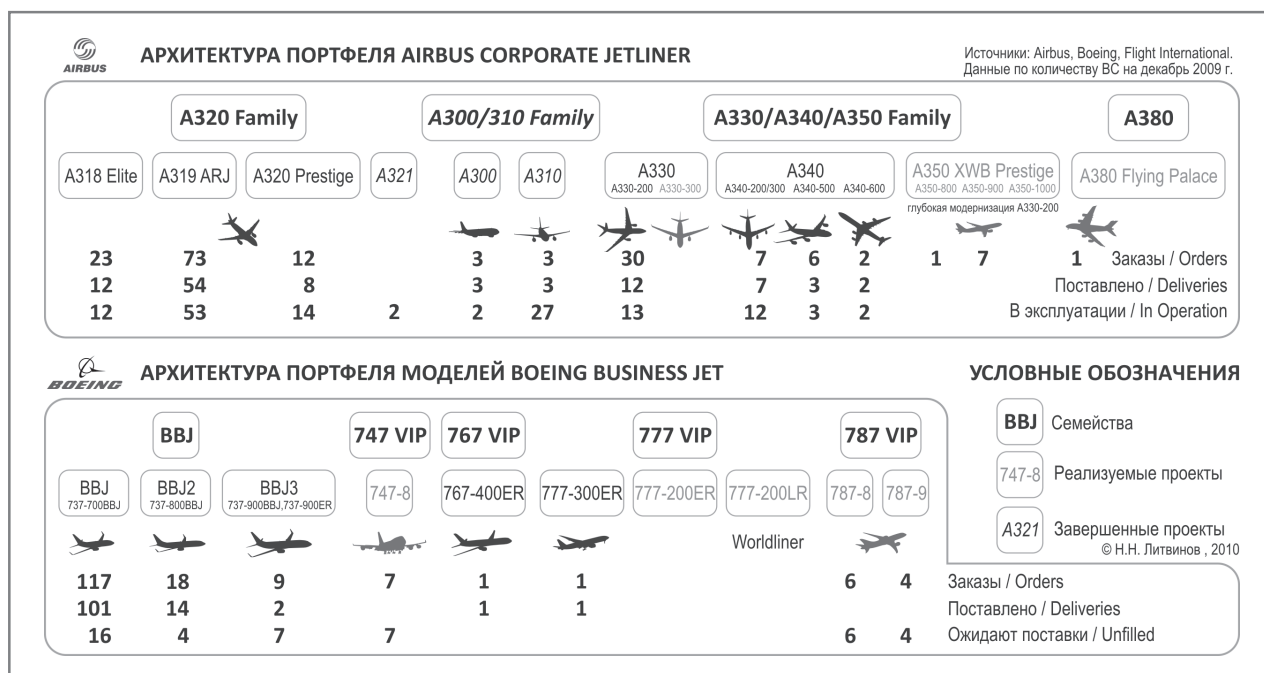


Рис. 64. Архитектура портфеля лайнеров подкласса VIP по данным Boeing и Airbus на декабрь 2009 г.

владение ВС, существует потребность изучать не только расходы, но и приводить примеры дополнительных прибылей, которые получены с применением бизнес-авиации. Одна из программ, которую может предложить авиаброкер, это организация глобальной презентации компании на борту бизнес-лайнера, различные PR-мероприятия, связанные с кругосветным маршрутом (например, Hunt&Palmer). Разработку стратегий целесообразно вести в зависимости от позиций компаний на конкурентных полях, которые делятся на четыре крупных ценовых сегмента: большие / Large; средние / Medium; лёгкие / Light; ультралёгкие / Very Light бизнес-самолёты и на пять малых сегментов из девяти, рис. 66 на вкладке (кроме поршневой авиации общего назначения). Карта позволяет оценить позиции компаний в трёх срезах: в прошлом (на 2002 год), настоящем (на 2010 год) и в ближайшем будущем (до 2013 года). Воздушные суда, производство которых завершено или остановлено, отмечены номерами и сгруппированы по производителям на врезках. Перед названием ВС часто указывается его производитель. В сегменте ультралёгких и лёгких бизнес-самолётов прочно удерживает позиции компания Cessna. Самолёт серии Citation Mustang является пока лидером продаж, так как японская модель Honda

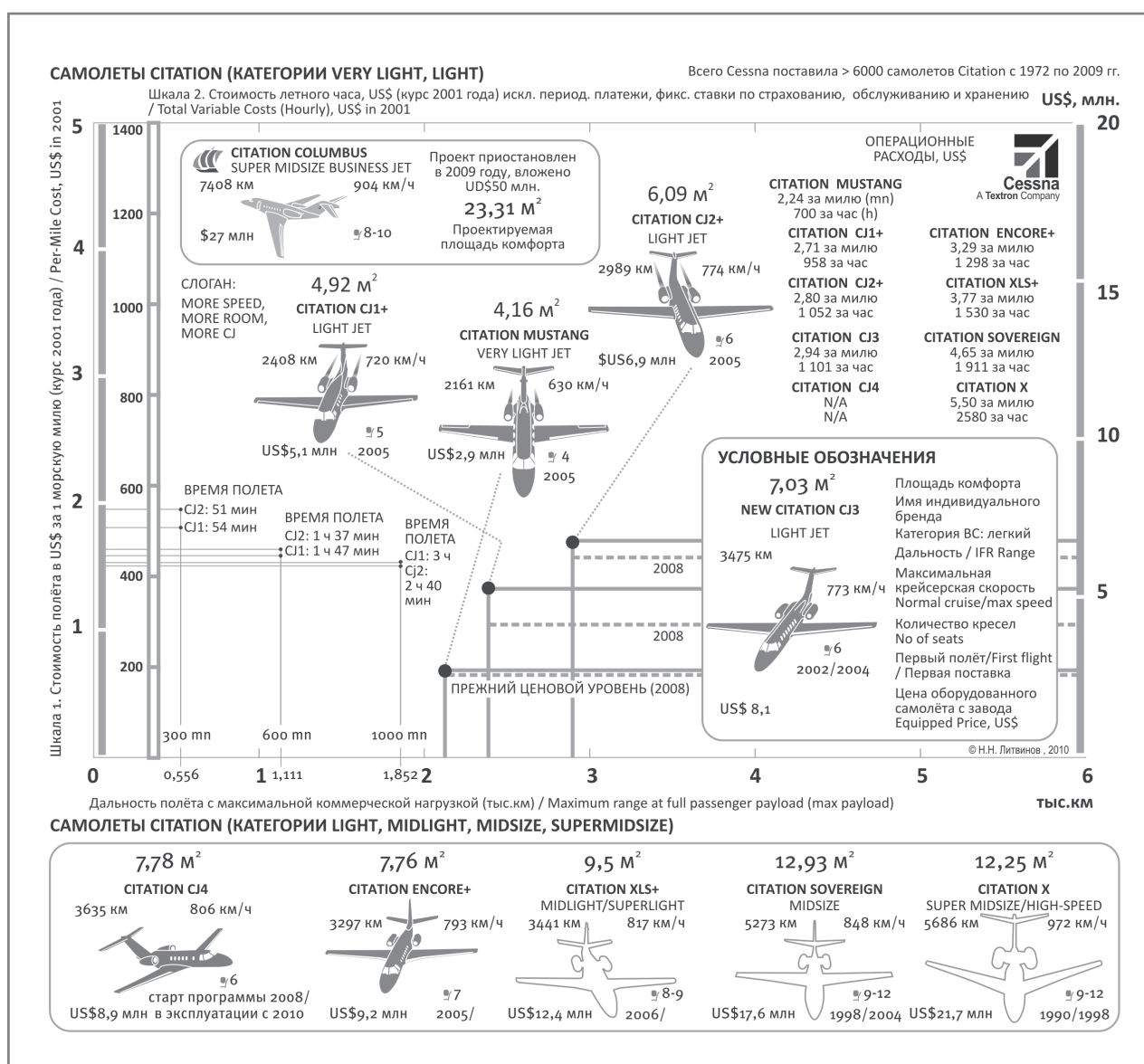


Рис. 65. Новая авторская концепция оценки судов бизнес-класса по площади комфорта. Многошкальный метод сравнения экономических показателей на примере моделей Cessna

Jet ожидается к 2011 году, а бразильский Phenom 100 формирует портфель заказов. Остальные производители сосредотачиваются в сегментах лёгких ВС и следующих за ними, кроме проектов компании Spectrum. Временной анализ позволяет предположить, что со временем увеличится объём спроса на высокотехнологичные / экономичные и надёжные суда, тогда как параметры максимальной дальности отходят на второй план (этот феномен ярко выражен в сегменте Medium). Иногда можно проследить изменение цен на ВС (на конкурентном поле связи показаны мелкопрерывистыми линиями, соединяющими точки). На новые модели чаще устанавливаются цены выше предыдущих, что является своеобразным входным билетом для любителей ультрасовременных машин. После двадцати лет эксплуатации стоимость самолёта может снизиться на 5-10 млн долл. США, но при этом увеличиваются расход топлива и пр. расходы. Компании дифференцируют модельный ряд не только по размеру салона, дальности и стоимости, но и по экологическим параметрам, параметрам комфорта (овальные иллюминаторы – фирменный почерк Gulfstream), уровню безопасности (парашютная система для самолёта фирмы Cirrus Aircraft), высоким технологиям (система Global Vision Flight Deck для наилучших условий, высокого уровня ситуационной осведомлённости при пилотировании самолёта компании Bombardier), необязательного наличия аэродрома для VIP-конвертоплана Bell/Augusta 609. Значительную экономию топлива и увеличение грузоподъёмности обещают производители самолётов, фюзеляж которых будет выполнен из композиционных материалов. Это проекты японской Honda, американской Spectrum и канадской Bombardier. Любопытно, что азиатские страны всё чаще участвуют в создании высокотехнологичных производств: компания Арабских Эмиратов Emivest Aerospace финансирует производство нового сино-американского реактивного SJ30; правительство Абу-Даби и индийская Tata Group являются стратегическими инвесторами, для итальянской Piaggio Aero (компания принадлежит Ferrari), производителя турбовинтового летающего концепта P180 Avanti II. Построенный в кооперации с США, этот «небесный Ferrari» достигает скорости реактивного самолёта при двукратном сокращении расхода топлива и обладает просторным салоном с площадью комфорта около 8 м<sup>2</sup>, характерного для реактивных самолётов лёгкой и средней категории.

Стратегии производителей бизнес-авиации различны: целью компании Gulfstream является создание сверхдальних лайнеров класса Global, спроектированных изначально для деловых и правительственных кругов, поэтому компания оставляет две модели в Среднем сегменте, Embraer, напротив, активно занимает этот сегмент новыми проектами. Если в 2005-м году бразильский производитель анонсировал три модели сверхлёгкой, лёгкой и средней категории, то в 2010-м модельный ряд из шести типов ВС охватил четыре ключевых сегмента II-V (рис. 66 на вкладке). Французская Dassault Falcon сосредоточила свои разработки с 1965 года в сегменте Больших деловых самолётов, пройдя его почти полностью, выпустив всего к 2009 году 2 000 судов и представив новую скоростную модель Falcon 7X увеличенной дальности. Свыше 1 700 самолётов семейства Falcon находятся в эксплуатации у более чем тысячи клиентов в 65 странах. В планах компании специальные предложения для правительственных, деловых и административных кругов на пересечении сегментов Больших и VIP-судов. В США, Франции, Японии и др. странах действуют уже более ста пятидесяти многофункциональных самолётов Falcon. Наиболее диверсифицированным продуктовым портфелем обладает компания Bombardier. Новые модели создаются в трёх из четырёх основных рыночных сегментах II, III, IV. В то время как другие компании закрывают разработки или консервируют планы выхода на новые рыночные ниши, Bombardier активно и постоянно работает над обновлением своего парка, предлагая, кроме долгосрочных перспективных проектов, прорывные технологии для моделей-"локомотивов". Фирмы Cessna и Hawker Beechcraft Corporation известны большим

*На вкладке рис. 66. Сегментация рынка частной и бизнес-авиации по стоимости, дальности и величине салона. Ретроспектива, сегодняшнее состояние и прогноз*



портфелем заказов в различных сегментах от поршневых и турбореактивных частных самолётов до реактивных средних – сегменты III, IV, V, VII, X (на рис. 66 на вкладке). К 2007 Hawker Beechcraft (441 ВС поставлено в 2008-м, с 1932 года – более 54 тыс. ВС) шагнула на новый уровень – сегмент суперсредних воздушных судов (к 2007 году), но отказавшись от широких планов производства "вводной" категории Entry в сегменте лёгких ВС. Фирмы New Piper Aircraft и Diamond Aircraft Industries GmbH, успешно пришли в сегмент персональных реактивных воздушных судов с моделями PiperJet (с 2006 года, первый полёт в 2008 году) и D-Jet (с 2003 года). Ещё неосвоенная ниша для производителей авиации – бизнес-самолёты, базирующиеся на моделях лёгких и высокоскоростных истребителей. Компания «Сухой» несколько лет ведёт разработку сверхзвукового административного самолёта Supersonic Business Jet (SSBJ, сотрудничество с Gulfstream и Dassault), ОАО "Туполев" представил программу создания сверхзвукового пассажирского самолёта второго поколения Ту-444, подобные темы по сверхзвуковой пассажирской и бизнес-авиации находятся пока только на исследовательской стадии (Aerion supersonic business jet, Quiet Supersonic Transport (QSST) компании Lockheed Martin). Японское космическое агенство анонсирует исследования по технологиям сверх / гиперзвукового небольшого летательного аппарата Next Generation Supersonic Aircraft в сотрудничестве с Австралией и Asia-Pacific Space Agency Forum, первый полёт которого планируется на 2020 год.

Оригинальная схема проведения оценки бизнеса деловой авиации была предложена Агеевой Н.Г (МАИ) и представлена в частности в виде карты стратегических групп бизнеса (выделение групп конкурентов) в координатах стоимость / качество / имидж воздушного судна, где определено три уровня: низкий, средний, высокий и географический охват рынка (местный/ страновой, региональный, мировой). Например, модельный ряд Cessna Sitation располагается в среднем ценовом сегменте и отличается высоким проникновением на международный рынок, меньшая доля рынка и степень экспансии – у семейства ВС высокой стоимости Learjet (Bombardier) и Hawker Beechcraft (средний уровень цен).

Подводя итог, выделим концептуальные принципы управленческой системы:

- наблюдаемость состояния объекта управления;
- управляемость на иерархических уровнях;
- управление носит:
  - организованный и рациональный характер;
  - находится в правовом поле и легитимно;
- рыночная схема организации экономики;
- активность объектов управления;
- соответствие научных решений мировой практике;
- учёт целей организации и заинтересованных лиц, ценностей среды, требований при формировании стратегии;
- единая среда деятельности на глобальном, региональном, страновом, корпоративном уровне;
- возможность проведения организационных изменений для необходимого достижения цели;
- предусматривается разделение программ продвижения на традиционные уровни: стратегический, тактический и операционный. Вследствие значимости программы управленческим решениям придаётся корпоративный статус;
- вовлечение всех участников процесса при формировании групповой стратегии продвижения;
- наличие сбалансированного продуктового портфеля / типажа ВС с несовпадающими временными границами жизненного цикла (протяжённый скользящий горизонт управления);
- периодический пересмотр дерева стратегических целей, своевременная корректировка



групповой стратегии продвижения, оптимизация управленческих решений.

В заключение отметим, что автор опирается на определение терминов: «стратегическое управление» как система предпринимательского управления деятельностью организации (предприятия), направленная на выработку стратегий, позволяющих будущие изменения оценивать и учитывать в текущих решениях, и обеспечивающая организацию выполнения этих стратегий [6] и «стратегический менеджмент» как деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной и неопределённой среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивым к внешним требованиям [8].

## РЕЗЮМЕ

**Результатами** проведённого в Главе 2 исследования явились:

1. Формализованная интерпретация групповой регионально-ориентированной стратегии продвижения российских авиационно-промышленных предприятий;
2. Общая структуризация организационно-экономического механизма формирования групповой стратегии продвижения продукции авиационно-промышленных предприятий России в Азиатско-Тихоокеанском регионе.
3. Система концептуальных принципов рассматриваемой стратегии продвижения высокотехнологичной продукции.

# 3. СИНТЕЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ ГРУППОВОЙ РЕГИОНАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ РОССИЙСКИХ АВИАЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**В настоящее** время организационно-экономический механизм формирования стратегии продвижения продукции тесно связан с международными сотрудничеством и кооперацией. Интерпретируем эти программы как маркетингово-ориентированные в системе целевой информационно-логической модели стратегического управления предприятием и как выполняющие основные цели экономического развития. Определим их тип и взаимосвязь, проведём структурный и процессорный синтез изучаемой системы управления на примере известной авиакомпании.

## 3.1. ВВЕДЕНИЕ ИНТЕРПРЕТАЦИИ И ДЕКОМПОЗИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ ГРУППОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ АВИАЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ

**Эволюция** стратегии продвижения продукции авиакомпании Lufthansa, которая является основателем и участником глобального союза Star Alliance представлена на рис. 67. Компания в разных долях владеет в Европе Austrian Airlines, SAS, Swiss Air, PrivatAir, Brussels Airlines, Chesh Airlines, Span Air, немецкими дискаунтерами и энергично

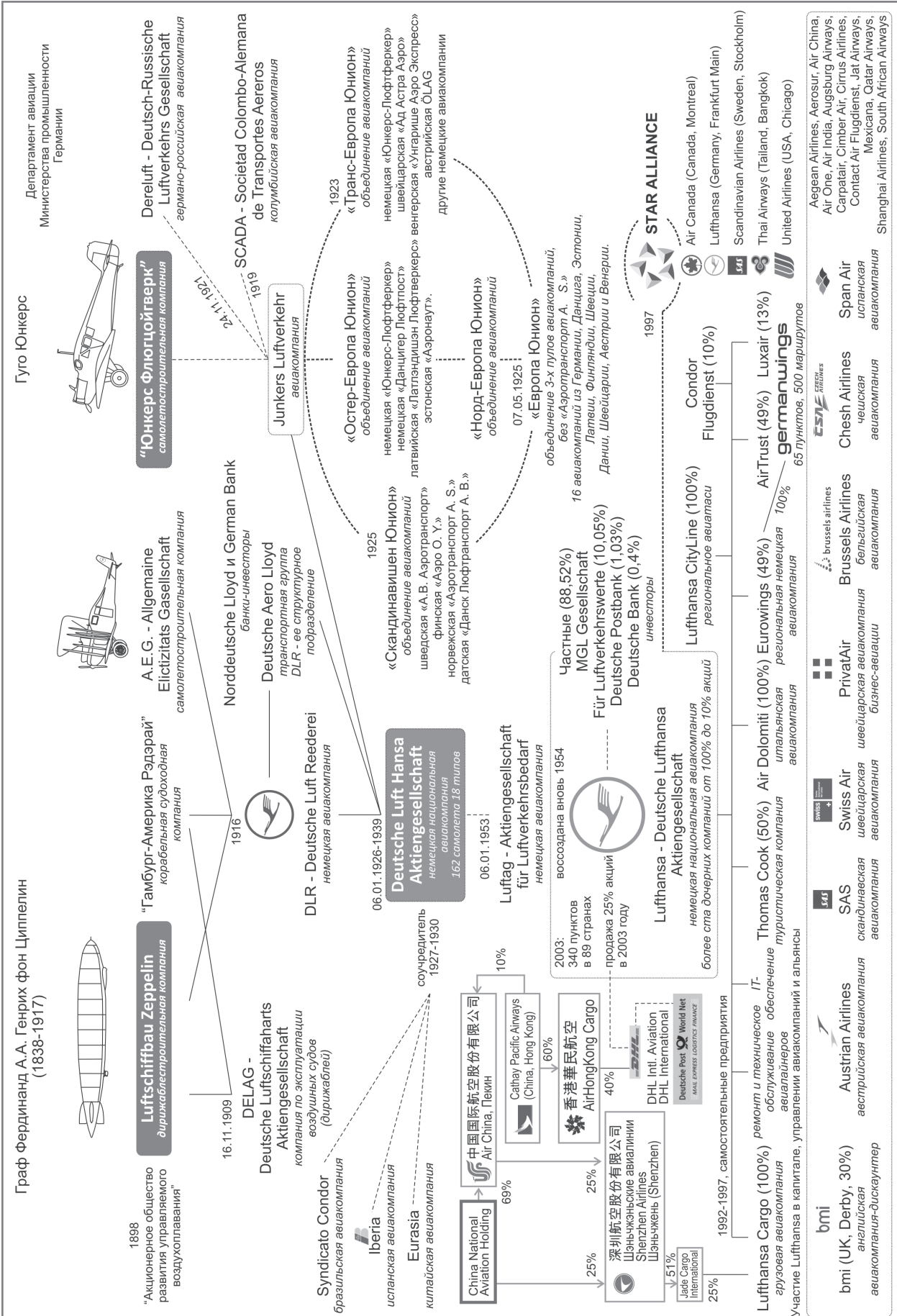


Рис. 67. Становление Lufthansa как лидирующей авиакомпании мира. Стратегия продвижения продукции и услуг

развивается на рынке Евразии, используя открывшиеся возможности в отрасли. В свою очередь SAS Group является полным или частичным владельцем четырёх участников Star Alliance: Scandinavian Airlines, Spanair, bmi British Midland и региональной Blue 1. На рис. 67 представлена ретроспектива стратегий Lufthansa. Уже в 1918 году на киле самолёта A.E.G. J.II (на рис. 67 вверху в центре) можно было видеть значок «журавль в круге» (дизайнер Отто Фирль), который впоследствии стал брендом авиакомпании «Дойче Люфт Ганза» вместе с сине-жёлтыми цветами «Юнкерса».

История развития этой авиакомпании восходит к началу прошлого века. В ходе первой мировой войны дирижаблестроительная «Люфтшиффбау Цеппелин» (Luftschiffbau Zeppelin) вместе с компаниями судоходной «Гамбург-Америка Рэдэрай» и самолётостроительной A.E.G. (Allgemeine Electricitäts Gesellschaft) образовали первую немецкую авиакомпанию «Дойче Люфт Рэдэрай» (DLR, Deutsche Luft Reederei, структурное подразделение Deutsche Aero Lloyd), самолёты которой 6 февраля 1916 года начали регулярные перевозки грузов по маршруту Берлин – Веймар. Такие достижения стали возможны для Германии благодаря накопленному опыту строительства и эксплуатации пассажирских дирижаблей. Первая в Европе регулярная пассажирская авиалиния Берлин-Лейпциг-Веймар была открыта DLR 5 февраля 1919 года с высокой ценой билета около 450 DM [118]. К 1920-му году немецкая коммерческая авиация вышла на лидирующие позиции в мире, начав формировать одну из самых обширных и эффективных авиатранспортных сетей в послевоенной Европе.

В 1923 году по инициативе Гуго Юнкерса создаются два объединения авиакомпаний, имевшие своей целью обеспечение более благоприятных условий освоения авиамаршрутов к северо-востоку и к югу от Германии. В первый пул «Остер-Европа Юнион» («Восточноевропейский союз») помимо «Юнкерс-Люфтферкер» (Junkers Luftverkehr) вошла «Данцигер Люфтпост», а также латвийская «Латлэндишэн Люфтверкерс» и эстонская «Аэроаут». «Данцигер Люфтпост» была образована 26 ноября 1921 года по инициативе Юнкерса. Собственное авиатранспортное подразделение фирмы «Юнкерс» было создано в декабре 1921 года и получило название «Юнкерс Флюгцойгверк Абтайлунг Люфтферкер». В июле 1922 года эти две компании приняли активное участие в образовании первой польской авиакомпании «Аэро Ллойд». Второе объединение получило название «Транс-Европа Юнион» и, помимо «Юнкерс-Люфтферкер», включило в себя швейцарскую авиакомпанию «Ад Астра Аэро», венгерскую «Унгарише Аэро Экспресс» и австрийскую ÖLAG. Юридически оно было оформлено в октябре 1923 года. Впоследствии в этот союз вошли несколько немецких авиакомпаний. Вслед за этими событиями «Остер-Европа», переименованная в «Норд-Европа Юнион» («Северноевропейский союз»), завершила формирование замкнутого маршрута по странам Северо-Восточной Европы. В 1925 году формируется третье объединение авиакомпаний «Скандинавишен Юнион», в которое вошли образованные с помощью «Юнкерс» шведская авиакомпания «А.В. Аэротранспорт», финская «Аэро О. У.», норвежская «Аэротранспорт А. S.» и датская «Данск Люфттранспорт А.В.». Логичным шагом стало состоявшееся 7 мая 1925 года объединение «Норд-Европа Юнион», «Транс-Европа Юнион» и «Скандинавишен Юнион» (без «Аэротранспорт А. S.») в единый пул «Европа Юнион» («Европейский союз»), включивший в себя 16 авиакомпаний из Германии, Данцига, Эстонии, Латвии, Финляндии, Швеции, Дании, Швейцарии, Австрии и Венгрии. Помимо участия в функционировании «Европы Юнион», «Юнкерс-Люфтферкер» в 1923-1924 гг. начала осваивать авиамаршруты и в Азии, в частности в Персии (ныне территория Ирана) и советском Закавказье. Таким образом, чуть более чем за четыре года деятельности Гуго Юнкерса была образована одна из крупнейших в то время сетей авиалиний, которые, в основном, обслуживали самолёты «Юнкерс» F13. Кроме того, эти самолёты эксплуатировали в СССР «Добролёт», «Закавиа», «Укрвоздухпуть» и др. Было создано советско-германское предприятие Dereluft (Deutsch-Russische Luftverkehrs Gesellschaft, 1921-1937 гг.). При участии фирмы «Юнкерс» немецкие эмигранты в 1919 году образовали



в Колумбии авиакомпанию SCADA (Societad Colombo-Alemana de Transportes Aereros). Была налажена воздушная связь между Южной и Северной Америкой. Самолёты «Юнкерс» F13 помимо Колумбии эксплуатировались в Аргентине, Бразилии, Боливии, Чили.

В середине 1920-х годов произошло объединение двух национальных перевозчиков Германии Deutsche Aero Lloyd (DAL) и Junkers Luftverkehr, прекративших почти бесприбыльную изнурительную борьбу на внутреннем рынке. Так 6 января 1926 года состоялась официальная регистрация концерна Deutsche Luft Hansa Aktiengesellschaft. В 1927-1930 гг. начались реализации программ международной кооперации с авиатранспортными фирмами Испании (Iberia), Китая (Eurasia), Бразилии (Syndicato Condor), где компания выступала в качестве соучредителя. В 1928-1932 гг. «Люфтганза» уже боролась за авиаперелёты сначала над Южной, а потом северной Атлантикой. Речь шла о регулярных полётах через океан. В декабре 1932 года по заказу Lufthansa фирма Heinkel изготовила первую большую катапульту. Её вмонтировали на пароход «Вестфалия», которую «Люфтганза» ввела в эксплуатацию, как плавающую базу для самолёта, регулярно пересекающего южную Атлантику. С этой катапульты при подходе парохода к берегам Америки самолёт стартовал и на первом этапе на день раньше обычного доставлял по воздуху почту в Нью-Йорк. В начале 1934 года немецкую почту стали регулярно доставлять через Южную Атлантику самолётом [272]. Спустя много лет в 1997 году Lufthansa предпринимает новые шаги по глобальной консолидации отрасли. По совместной инициативе Lufthansa, канадская Air Canada, шведская Scandinavian Airlines, тайская Thai Airways и американская United Airlines на условиях партнёрства и кооперации создаётся первый в мировой авиатранспортной индустрии бизнес-союз Star Alliance, в состав которого затем вступает целый ряд других крупных компаний, а через несколько лет после создания альянса в аэропортах мира появились самолёты с характерной корпоративной окраской Star Alliance.

Международные союзы (multinational strategic alliances, global alliances) пронизывают воздушно-транспортную сеть Азиатско-Тихоокеанского региона. В первую очередь это три стратегических альянса авиакомпаний: Star Alliance, SkyTeam и oneworld (рис. 68, состав – на рис. 69). Существуют союзы и по грузоперевозкам (например, SkyTeam Cargo). Этот стратегический инструмент является международным гарантом непрерывной и успешной деятельности компаний и коэволюции брендов (рис. 68, схема внизу справа). В период 2004-2007 гг. около десяти авиакомпаний Star Alliance провели ребрендинг и разработали новую стратегию. Была создана StarNet – глобальная техническая инфраструктура Star Alliance, объединяющая всех участников в единую компьютерную сеть и информационную систему, которая позволяет клиентам заказывать пакеты услуг, сотрудникам передавать мгновенные сообщения, производить обмен базами данных, а затем Lufthansa предоставила пассажирам систему бортового доступа в интернет FlyNet. Преимущества совместной деятельности (corporate plus) и особенности участия в Star Alliance выражаются как единый образ (One Face), единое соглашение (One Agreement), объединённый отчёт (One Report), упрощённая организационная структура (Simple Administration), готовность идти на компромисс (Easy Compliance), возможность реализации глобальных программ для путешественников (Global Travel Solution). Во всех трёх союзах представлены четыре авиакомпании Китая, в двух – две из Японии и две из Южной Кореи, новый участник SkyTeam – Вьетнамские авиалинии. Характерно то, что эти образования имеют вложенные союзы (например, рис. 70) и перекрестный союз, образованный авиакомпанией Lufthansa, для которой долгосрочным приоритетом объявлен Азиатско-Тихоокеанский регион.

Около пятидесяти крупных и средних авиаперевозчиков, объединённых в союзы, обеспечивают более половины мирового объёма пассажирских перевозок (табл. 9). Подобъектами или подсистемами в процессорном синтезе как виде синтеза системы являются вложенные союзы. Они наиболее развиты у авиакомпаний внутри страны, например у КНР, и являются наиболее активными группами покупателей зарубежной авиационной техники. Китай и

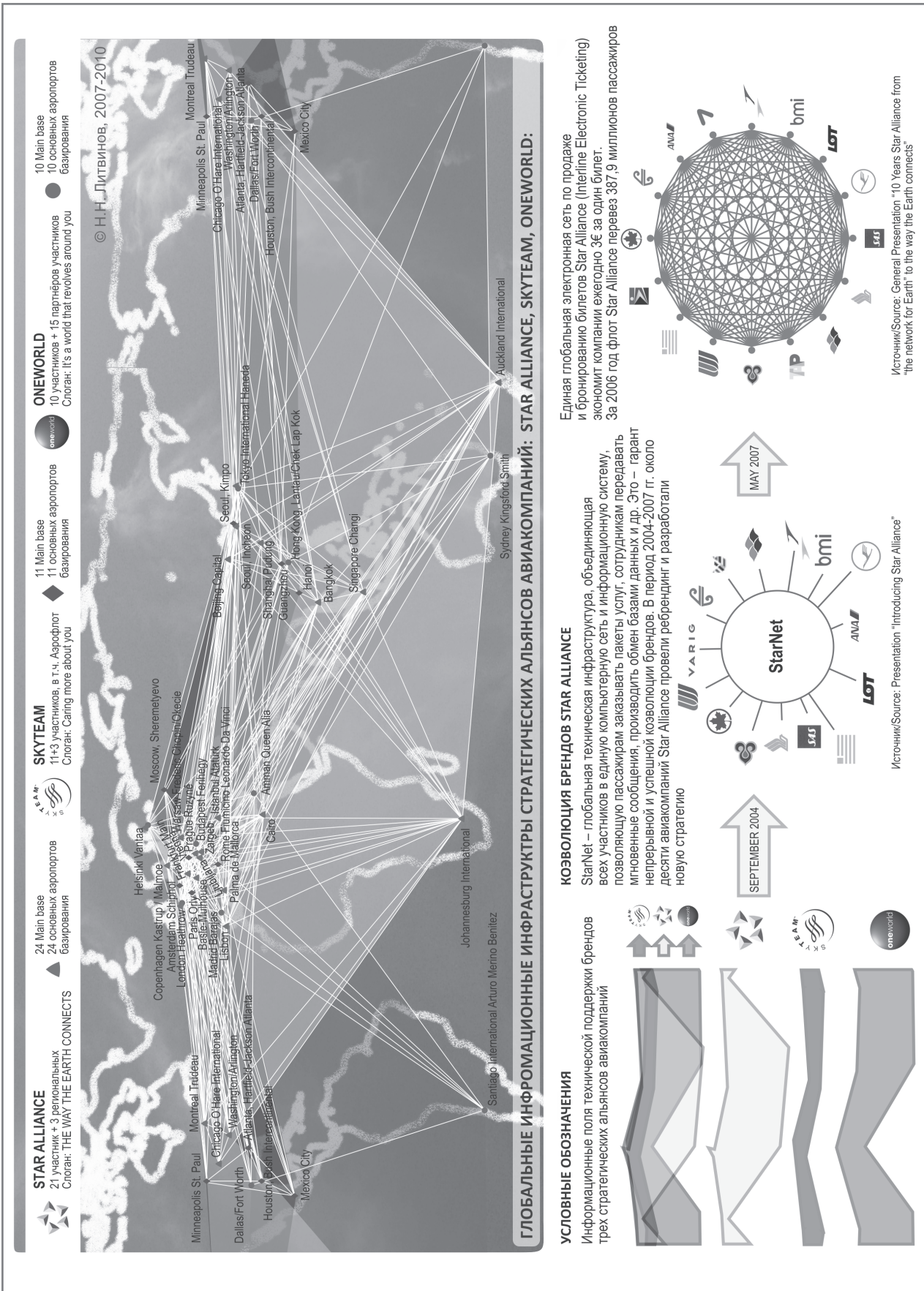


Рис. 68. Инфраструктура трёх стратегических союзов авиакомпаний: Star Alliance, SkyTeam, oneworld

СОСТАВ ТРЕХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ АВИАКОМПАНИЙ : STAR ALLIANCE, SKYTEAM, ONEWORLD И СЕТЬ SKYNET И КОРПОРАТИВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

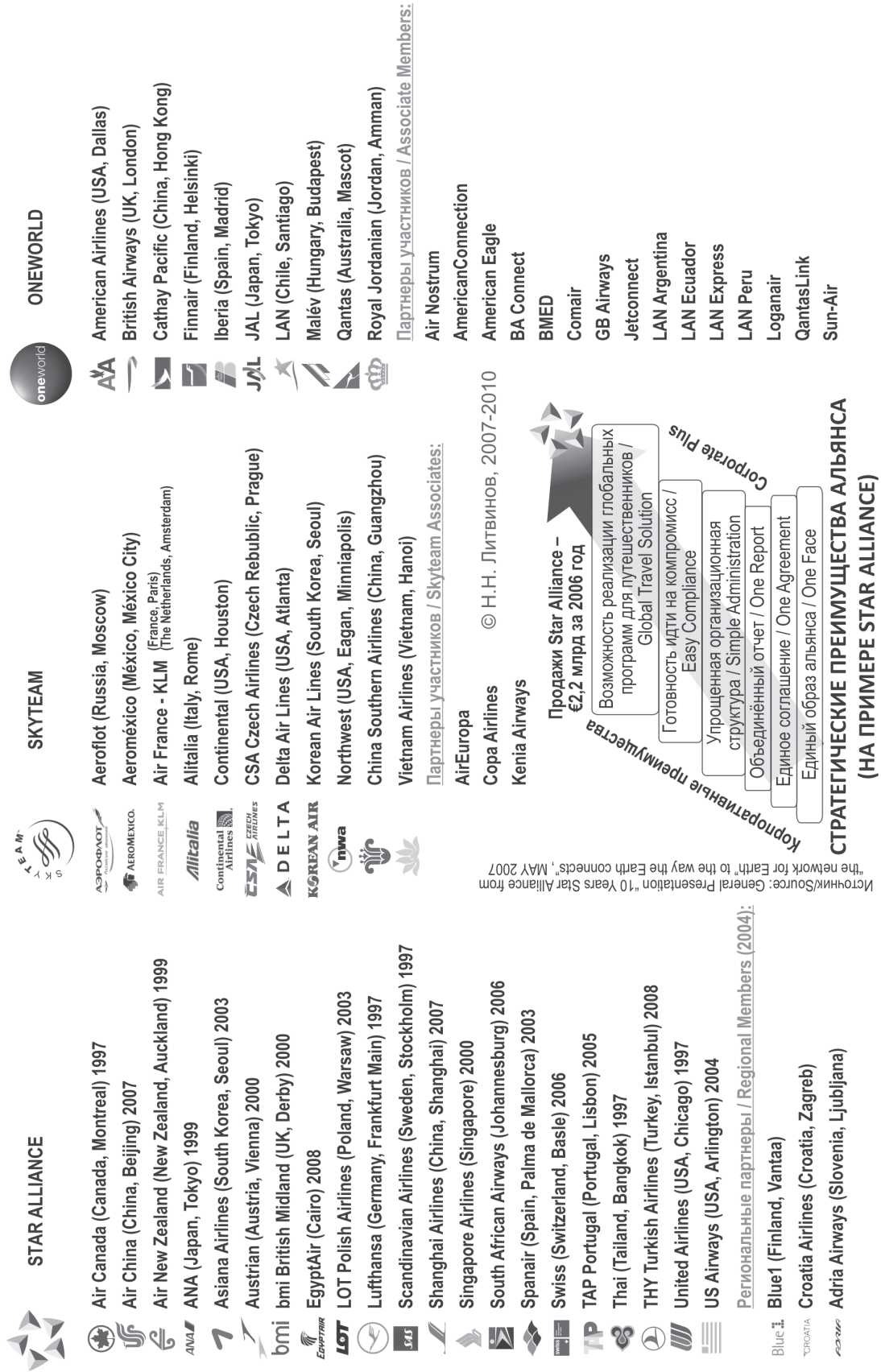


Рис. 69. Состав трёх стратегических союзов авиакомпаний. В центре – преимущества стратегического альянса. 10-летний юбилей oneworld отмечался в 2009 году
























ХОЛДИНГ	НАЦИОНАЛЬНЫЙ	ВОСТОЧНЫЙ	ЮЖНЫЙ
<b>Holding</b>	<b>China National Aviation Holding Co.</b>	<b>China Eastern Air Holding Corporation</b>	<b>China Southern Air Holding Co.</b>
<b>Airlines (крупные авиакомпании холдинга)</b>	 中国国际航空股份有限公司 Эйр Чайна Air China Пекин	 东方航空股份有限公司 (东方航空) Восточная авиакомпания Китая China Eastern Airlines Шанхай (Shanghai)	 中国南方航空股份有限公司 Южно-китайские авиалинии China Southern Airlines Гуанчжоу (Guangzhou)
	 西南航空 Юго-Западная авиакомпания Китая China Southwest Airlines Чэнду (Chengdu)	 西北航空 China Eastern Xi Bei / China Northwest Airlines Сиань	 中国新疆航空 Синьцзянские авиалинии China Xingjiang Airlines Урумчи
	 中国航空 China National Aviation Corporation	 东方航空云南公司 (云南航空) China Eastern Yunnan Airlines Куньмин (Kunming)	 中国北方航空公司 Северная авиакомпания Китая China Northern Airlines Шэньян (Shenyang)
<b>Альянс, группа</b>	<b>НЕБЕСНЫЙ</b>		<b>ХАЙНАНЬ</b>
<b>Alliance Group</b>	<b>China Sky Aviation Enterprise Group Alliance</b>		<b>Hainan Airlines</b>
<b>Airlines (крупные авиакомпании участники)</b>	 山东航空股份有限公司 (山东航空公司) Шаньдунские авиалинии Shandong Airlines Co., Ltd.		 长安航空 Changan Airlines (Air Changan Airlines) Сиань
	 上海航空股份有限公司 Шанхайские авиалинии Shanghai Airlines Co., Ltd.		 Shanxi Airlines (Shaanxi)
	 深圳航空股份有限公司 Шэньчжэньские авиалинии Shenzhen Airlines Шэньчжень (Shenzhen)		 新华航空 China Xinhua Airlines Пекин, Тяньцзинь
	 四川航空股份有限公司 Сычуаньские авиалинии Sichuan Airlines, Чэнду		 扬子江快运 Yangze River Express Шанхай
	 东方航空武汉公司 China Eastern Wuhan Airlines Ухань (Wuhan)		 金鹿航空 Deer Jet
	 中国邮政航空 China Postal Airlines		

Рис. 70. Холдинги и союзы КНР, консолидация авиатранспортной отрасли



Таблица 9. Сравнительные характеристики трёх стратегических союзов авиакомпаний

Показатели альянсов (2008)	Star Alliance	SkyTeam	oneworld
Количество перевезённых пассажиров в год, млн пасс.	500	482	330
Среднегодовой объём пассажирских перевозок, приходящийся на одну авиакомпанию, млн пасс.	20,8	33	33
Количество основных аэропортов	24	13 (2010 г.)	10
Наличие внутренних альянсов, холдингов	Lufthansa см. рис. на стр. 49	Air France – KLM (+25% акций Alitalia); Delta – NWA	British Airways – Iberia – American Airlines
Число ежедневных рейсов	18 100	16 700	9 500
Общее число стран, охватываемых альянсом	162	174 (2009)	150
Регионы и страны, в которых альянс имеет полную маршрутную сеть по сравнению с конкурентами	Африка, Новая Зеландия		Австралия, Юж. Америка
Суммарное количество пунктов назначения (города, охваченные маршрутной сетью альянса)	975	905 / 850	675
Флот (воздушные суда)	3 359	-	2 500
Компании, вышедшие из альянсов	Mexicana (2004), Varig (2007), Ansett Australia (2001)		Aer Lingus

в Азиатско-Тихоокеанском регионе, и в мире занимает ведущее место по объёму пассажирских и грузовых перевозок во многом благодаря стратегии консолидации отрасли. Объединение девяти государственных авиакомпаний в три главных авиационных холдинга завершилось к 2002 г. Новые образования владеют 80% активов всей гражданской авиации страны и 85% рынка авиаперевозок. В четвёрку крупнейших китайских авиакомпаний (и холдингов – держателей акций) входят: Air China (China National Aviation Holding), China Southern Airlines (China Southern Air Holding), China Eastern Airlines (China Eastern Air Holding Corporation). Государственное регулирование гражданской авиации осуществляет Civil Aviation Administration of China (CAAC). В 2000 году CAAC поручило тройке лидеров провести реструктуризацию системы китайского воздушного транспорта, в ходе которой такие крупные перевозчики, как China Northern Airlines, China Northwest Airlines, China Xingjiang Airlines вошли в состав вышеуказанных авиакомпаний (рис. 70, на вкладке рис. 71). В КНР наблюдаются устойчивые тенденции увеличения объёмов грузопассажирских авиаперевозок.

Организационно-экономический механизм формирования изучаемого типа стратегии опирается на систему отношений собственности, микро- и макроэкономические формализации, товародвижение. Было показано, что реализация стратегии продвижения продукции организационно связана со стратегиями сотрудничества, в частности, в такой наиболее распространённой форме, как союзы.

На вкладке рис. 71. Основные авиакомпании, регулярные маршруты КНР и структура владения авиатранспортными предприятиями



**Декомпозирование.** Согласно определению О.Н. Дмитриева [78], «интеграция – это процедура формирования из объектов, которым при этом придаётся статус подобъектов, нового объекта. Интеграция – процедура, обратная по отношению к декомпозированию (декомпозиции). Декомпозирование (или декомпозиция) – процедура последовательного выделения в объекте подобъектов, в подобъектах – субподобъектов и т.д. В строгих лексических конструкциях “декомпозирование” должно соотноситься с процессом, а “декомпозиция” – представлять собой конечный продукт или результат завершения процесса декомпозирования».

Для выполнения одного из условий эффективного управления проведём декомпозирование компонент методологии и их взаимоувязку для общей задачи формирования рассматриваемой стратегии. Структуризация объекта моделирования в рассматриваемой предметной области предполагает следующую процедуру декомпозирования: выделение его подобъектов и материальных потоков, циркулирующих между ними (например, процессы послепродажного обслуживания, рекламной деятельности). При формировании групповой стратегии рассматривается в первую очередь состав группы предприятий, участников осуществления операций на рынке в лице корпораций. Приведём примеры декомпозирования по группам участников для самолёт- и вертолётостроения как обладающих в дальнейшем возможностью создания стратегического союза для формирования единой стратегии продвижения как на внутренний, так и на внешний рынок. На вкладке рис. 72 представлена структура Объединённой Авиастроительной Корпорации (ОАК) и показана система отношений собственности в ретроспективном плане за период 2005-2010 гг. В состав ОАК входят инженерные ресурсы (конструкторские бюро и др.), производственные мощности (включая филиалы и др.), финансово-лизинговые компании и совместные предприятия (новое СП создано с Украиной). Группы предприятий вертолётостроения объединились в 2006 г. в ОАО «Вертолёты России» (рис. 35). Кроме вертолётостроения в структуру корпорации «Оборонпром» также входят двигателестроение; электротехническое машиностроение; системы ПВО и сложные радиоэлектронные комплексы; услуги по лизинговым операциям. Примером многообразия внутрикорпоративных структур с групповой составляющей является также структура компании «Базовый элемент». Коммерческая деятельность этой компании диверсифицирована по секторам: авиационному, энергетическому, ресурсному, машиностроительному, строительному, сектору финансовых услуг и инвестиций. Машиностроительный сектор представлен корпорацией «Русские машины» (создана в 2005 г.), которая объединила индустриальные и инжиниринговые активы в следующих отраслях: автомобилестроение, выпуск автокомпонентов, железнодорожное машиностроение, самолётостроение (передаётся в настоящий момент в ОАК), производство дорожно-строительной техники и производство специальной техники. Есть и более экзотичные варианты сочетания активов, например, металлургия и авиация: российская группа УГМК владеет пакетом акций чешской самолётостроительной Let, которую в настоящее время планируют передать в Объединённую Авиастроительную Корпорацию.

Декомпозирование как локализация по группам условно-однородных управленческих решений стратегического характера, относящихся к формированию стратегии продвижения продукции представлена на рис 73. Концептуальная схема показывает, что разработка стратегии связана с моделированием процесса переуступки прав собственности на авиационную технику от производителя к заказчику и расчёта экономического эффекта от поставки перспективных ВС авиакомпании. Автором был произведен анализ существующих управленческих решений в авиакомпании и произведена их классификация с выделением основных функций (табл. 10).



*На вкладке рис. 72. Ретроспектива корпоративной структуры  
Объединённой авиастроительной корпорации (ОАК)*

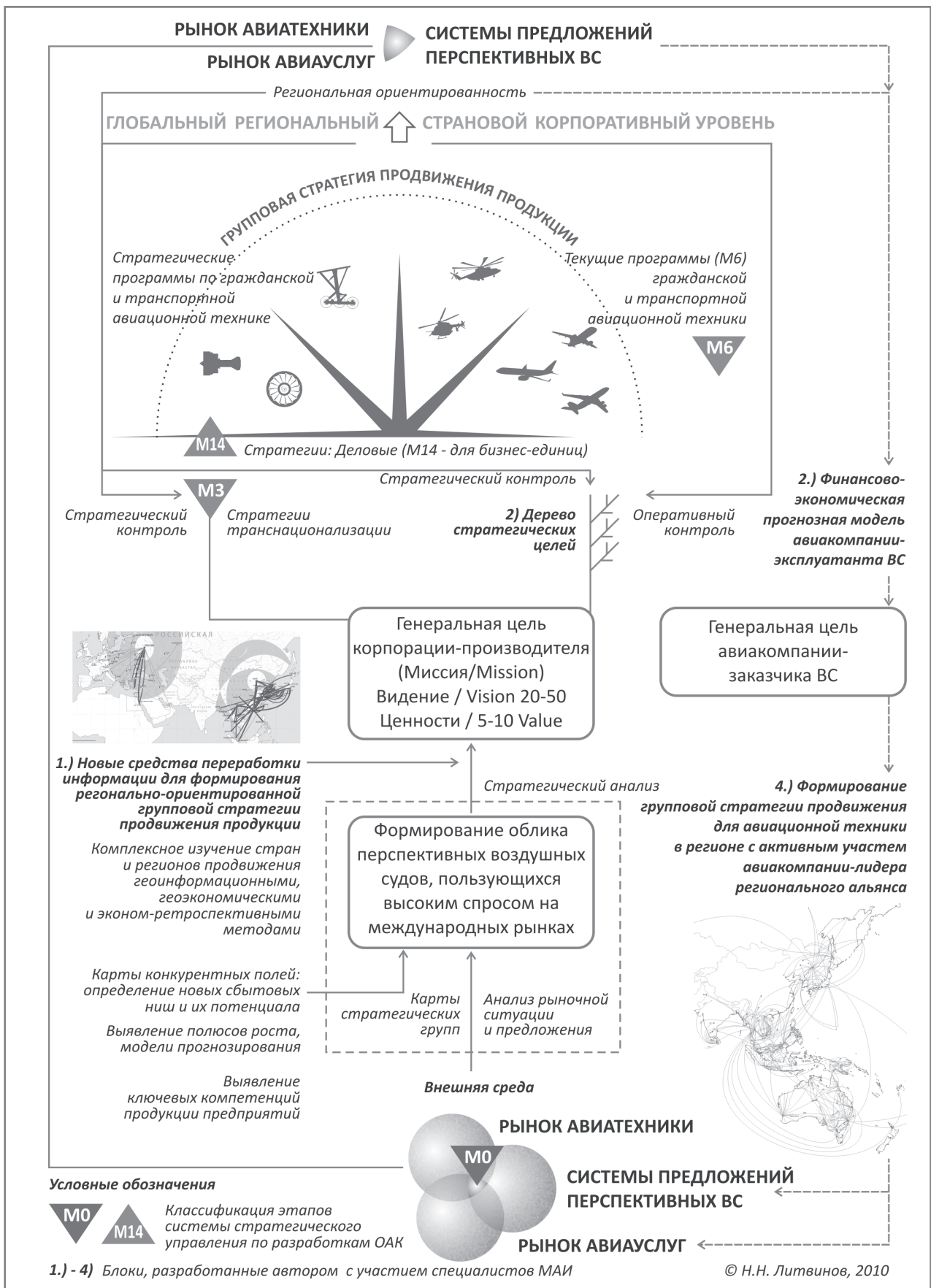


Рис. 73. Схема стратегического управления предприятием [7, 8, 63, 286 и др.] с блоком решений групповой регионально-ориентированной стратегии продвижения продукции

Таблица 10. Декомпозирование системы стратегического управления авиакомпании по группам условно-однородных управленческих решений

Стратегическое управление	Маркетинговое управление
Управление корпоративной стратегией Управление бизнес-планированием Управление инвестициями и долгосрочными кредитами Управление акционерным капиталом Управление стратегическим партнёрством Управление системой управления* Управление организационным моделированием Управление поддержанием системы менеджмента качества Управление внутренним аудитом * Управление нормативами и стандартами управления Управление подготовкой управленческих решений Управление организацией труда руководителей Управление делопроизводством Управление исполнительской дисциплиной	Управление исследованиями рынков Управление прогнозированием Управление конкурентноспособностью Управление продвижением продуктов на рынки Управление рекламой Управление связями с госструктурами Управление взаимодействием с международными и общественными организациями Управление взаимодействием с коммерческими структурами Управление связями с общественностью Управление протоколом и переводом Управление продажами услуг Управление операционным маркетингом Управление получением коммерческих прав Управление привлечением ВС Управление отчётности по эффективности выполненных рейсов

## 3.2. ВЫБОР ВИДА СРЕДЫ ФОРМИРОВАНИЯ ГРУППОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ АВИАЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ

**Конъюнктуру рынка** авиационной техники Азиатско-Тихоокеанского региона в связи с выбором среды формирования рассматриваемой стратегии представим на примере продвижения на рынок вертолётов. В числе лучших экспортных программ авиастроителей можно считать программы поставки советских, а затем российских средних и сверхтяжёлых винтокрылых машин. Общее и современное состояние позиций российских вертолётостроителей на мировом рынке отображено на вкладке (рис. 74). Рисунок содержит информацию по гражданским и транспортным / специальным вертолётам Ми, Ка и др., которые выпускают пять крупнейших заводов Российской Федерации



(Роствертол, КВЗ, КумАПП, УУАЗ и ААК Прогресс). На врезках карты слева в нижнем углу вместе с условными обозначениями приводятся исторические факты. Если на территории страны рядом с национальным флагом размещается иконка – силуэт вертолѐта, то это означает, что в указанной стране работала или работает российская вертолѐтная техника. На мини-врезках с флагами уточняется, какие типы вертолѐтов были поставлены в страну (тѐмно-синие иконки), либо указывается, что контракт на поставку ВС подписан и исполняется (иконка вертолѐта красного цвета). Регионами активного присутствия являются Восточная Европа (в т.ч. страны – бывшие участники Варшавского договора), Передняя и Центральная Азия, Северная, Западная и Центральная Африка, Юго-Восточная Азия и Латинская Америка. По мнению автора, перспективными регионами для товарной экспансии, ещё не освоенными, но с ключевой ролью авиации в развитии экономики, являются Австралия, Новая Зеландия и страны Океании, а также страны Карибского бассейна и Центральной Америки. Можно отметить, что за последние годы кроме традиционных заказчиков появились новые, среди них – Бразилия, Канада, Лаос, Таиланд, ЮАР и др. Далее перечисляются основные типы работ, выполняемые винтокрылыми машинами, а также работы, производимые российскими авиакомпаниями на территории Европейского Союза, Турции и стран, где действуют миссии ООН:

- перевозка людей;
- перевозка грузов;
- перевозка людей и грузов одновременно;
- воздушное патрулирование;
- санитарные перевозки;
- административные перевозки;
- аэрофотосъёмка;
- авиаразведка;
- авиакимработы;
- строительно-монтажные работы;
- спецзадания.

Другие виды работ:

- строительно-монтажные работы; установка горнолыжных подъѐмников; реконструкция линий электропередач; вышек телекоммуникаций (в ЕС);
- тушение и ликвидация пожаров, строительно-монтажные работы (в Турции);
- снабжение точек миссии; пассажирские перевозки; наблюдение и мониторинг; аварийная и медицинская эвакуация; VIP-перевозки; поддержка особых отрядов полиции (для ООН) и др.

Две концентрические диаграммы на врезках показывают структуру мирового парка средних и тяжѐлых вертолѐтов, который в большей степени состоит из российских, французских и английских, а также российских, американо-итальянских и американо-японских машин, соответственно. На горизонтальных врезках вверху и справа расположены характеристики вертолѐтов, в том числе зарубежных. Любопытно, что ориентировочная стоимость лѐтного часа Ми-26Т, поднимающего до 20 т составляет 8 тысяч долл. США за лѐтный час, а вертолѐт S-80 фирмы Sikorsky может перевозить 14,5 т на внешней подвеске за 25 тысяч долл.США в час, при этом дальность полѐта составляет 800 км у Ми-26Т и 492 км у S-80Е. Сопоставив такие данные и построив карты поставок ведущих производителей вертолѐтной техники, перечисленных на рис. 72 (на вкладке), можно сделать выводы не только о предпочтении заказчиков, но и сформулировать технические характеристики облика ВС для каждой страны-эксплуатанта. В свою очередь это позволяет обнаружить свободные рыночные ниши и спрогнозировать потребности в технике для определённых работ и грузоподъѐмности. Объѐм

*На вкладке рис. 74. Экспортные поставки российских гражданских и транспортных/специальных вертолѐтов. Заводы и сервисные центры*



и характер грузов, перевозимых на вертолётах со временем "комплекуются" под габариты грузовой кабины воздушного судна, поэтому при рекламе воздушного судна принципиально новой схемы учитываются гибкость сложившихся систем логистики и получаемый экономический эффект. Стратегическая цель российских вертолётостроителей – достижение совокупной доли не менее 15% от мировых объёмов продаж вертолётов к 2015 г. может быть достигнута с помощью комплексных маркетинговых программ, представленных на рис. 75 (в т.ч. разрабатываемых автором с участием Ю.В. Кривоуцко и В.И. Юртаева). При определении продуктового портфеля используют такие стратегические инструменты, как конкурентные поля с различными шкалами (рис. 75, слева). Российские вертолёты отличаются высокой надёжностью эксплуатации: согласно мнению экспертов, способны длительный период сохранять работоспособность на значительном удалении от сервисных и ремонтных баз, что обеспечивает эксплуатантам минимальные расходы на поддержание лётной годности в течение всего жизненного цикла изделия. На этом же рисунке внизу приведены три проекта скоростных вертолётов Ми и Ка. Возможно новые технологии и материалы позволят возобновить проекты вертолётов с реактивной тягой (совместные исследования в этой области проводили МАИ и Центральный институт авиационного моторостроения им. П.И. Баранова).

Изучение структуры и типов поставок вертолётной техники позволяет говорить о значительном потенциале рынка для российских вертолётов. Неосвоенность многих рыночных ниш объясняется существованием до создания ОАО «Вертолёты России» внутренней изнуряющей конкуренции между марками Ми и Ка, тогда как анализ портфеля показывает, что эти различные проекты дополняют друг друга. Внутренняя конкуренция была направлена организаторами международных тендеров на неоправданное снижение цены и как следствие – заключение контракта с другими участниками (активное продвижение и поставки вертолётов на рынок Pacific Rim ведут компании Boeing, Bell, Sikorsky, Eurocopter). Уникальная ситуация, сложившаяся на рынке вертолётной техники, когда вертолёты российских операторов работают в самых труднодоступных уголках мира (Арктика, Антарктика, Азия, Южная и Северная Америка, Африка), определяет важность создания групповой стратегии продвижения вертолётной техники и совместно с Объединённой двигателестроительной корпорацией, газотурбинных двигателей как на территории России, так и за рубежом. Ещё одной особенностью рынка является организация конструкторским бюро Камова собственной авиакомпании с возможным предоставлением аренды её техники для компаний всего мира.

На карте показано, что самыми крупными заказчиками вертолётных работ и техники являются страны Азиатско-Тихоокеанского региона. Свободной рыночной нишей для дальнейшего продвижения российской винтокрылой техники являются и океанская система АТР, например, в Новой Зеландии, вертолётные работы организовывала тюменская UTair, в Австралии, Новой Зеландии, Папуа-Новой Гвинее с 1990 года проводятся операции с участием вертолётной техники «Владивосток Авиа» и «Авиалифт Владивосток» (Приложение 12).

Перспективными сбытовыми нишами для отечественного вертолётостроения являются городское авиатакси и частные вертолёты как наиболее динамично развивающиеся направления за рубежом и как отдельные рыночные сегменты: в мегаполисе, его окрестностях и на аэродромах. Авиатакси (Air Taxis) – это следующая ступень рынка услуг в бизнес-авиации после первого класса в коммерческой авиации и перед воздушными перевозками по требованию (в on-demand air transportation включают: "попутный" перелёт (Empty Legs), "долевой" чартер, персональный заказ ВС (Branded Charters), полёты по клубным картам (Jet-card programs); доленое владение (Fractional ownership) и воздушные суда в полной собственности (Full ownership)). Основная задача авиатакси – экономия времени пассажиров, борьба с дорожными заторами, туризм и туристическая анимация. Воздушные вертолётные перевозки пассажиров над городами мира достаточно распространены, например в Париже, Лондоне (рис. 68, врезка «Полёты над мегаполисами»), Франкфурте, Гонконге. Небо над Нью-Йорком наполнено легкими

Рис. 75. Элементы маркетинговой стратегии для российского вертолётостроения. Конкурентное поле ОАО «Вертолётты России». Перспективные скоростные вертолётты МВЗ им.Миля и ОАО «Камов»

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ ОАО «ВЕРТОЛЕТЫ РОССИИ»**

Создание конкурентоспособной, высокоэффективной, саморазвивающейся и рентабельной вертолётостроительной отрасли авиационной промышленности Российской Федерации и завоевание ведущих позиций на мировом вертолётном рынке

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ**

Факторы/Условия	Решения	Результаты
Глобализация бизнеса, стратегические союзы и альянсы, экспансия	Проведение стратегических сессий. Определение места и роли в осуществлении стратегии в регионах мира	Прогноз развития рынков (ситуационный анализ вертолётостроения, анализ конкурентных сил)
Сбалансированный продуктовый портфель	План-отчет. Отдельные предложения по ресурсам и программам	Прогноз развития авиационных технологий
Инновационный имидж и диверсификация сбыта	Формулировка задач по регионам и странам. Постоянная работа в странах с представительствами, «властным контуром», компаниями и др.	Планы постоянного присутствия в странах продвижения
Развитие архитектуры товарных брендов, брендов партнерств и альянсов	Финансирование конкретных проектов (утверждение проекта управленческого решения). Введение карточек проектов и маркетинговых задач	Предложения по проектам, программам
Интегрированное маркетинговое пространство	Издание меморандума, библии бренда. Выработка и согласование сценарных предложений	Создание уникальности бренда

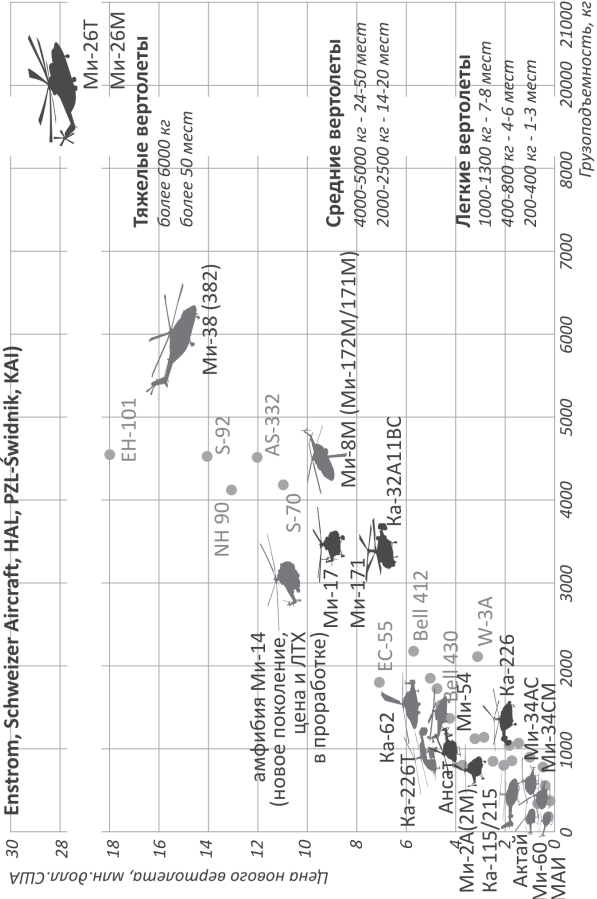


**ГЕНЕРАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ ВЕРТОЛЕТЫ РОССИИ**

Стать ведущей в мире вертолётостроительной компанией полного цикла, включающей в себя все составляющие производства и обслуживания вертолётной техники. Достигнуть к 2015 г. совокупной доли продаж не менее 15% в общем стоимостном объеме мировых продаж вертолёттов

**ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ - ТИПАЖ ГРАЖДАНСКИХ ВЕРТОЛЕТОВ**

- Серийное производство
- Гражданские вертолётты в разработке
- Иностранные вертолётты (Eurocopter, Bell, AgustaWestland, Sikorsky, Boeing, Robinson, NHindustries; не учтены: MD Helicopters, Hafei Aviation, Kawasaki, Mitsubishi, Helibras, Enstrom, Schweizer Aircraft, HAL, PZL-Swidnik, KAI)



**ПЕРСПЕКТИВНЫЕ СКОРОСТНЫЕ ВЕРТОЛЕТЫ**

**Высокоскоростной транспортно-пассажирский вертолёт Ми-Х1**

Система локального подвешивания срыва (СЛПС) на отступающей лопасти

Время реализации проекта 7-10 лет

Скорость полета до 520 км/ч

Дальность полета 1500 км

Высота горизонтального полета 6000 м

Два двигателя ВК-2500

Толкающий винт с изменяемым вектором тяги

Отклоняемые поверхности в спутной струе

Системы с электроприводом

Убирающаяся шасси

Максимальный взлётный вес 11000 кг

**Большой пассажирский или транспортный винтокрыл Ka-92**

Малый удельный расход топлива

30 чел

Два двигателя ВК-3000

Скорость полета до 460 км/ч

Дальность полета с максимальным взлётным весом 1400 км

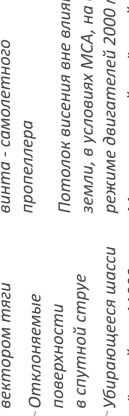
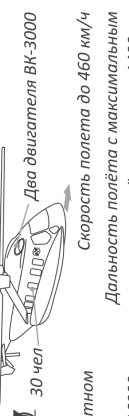
**Реактивный концепт Ka-90**

Жесткие и относительно короткие лопасти несущего винта

футляр, куда складываются и убираются лопасти при большой скорости

Скорость полета 700-800 км/ч

Двухконтурный реактивный двигатель





# РАЗВИТИЕ ВЕРТОЛЕТНОГО АВИАТАКСИ И ЦЕНТРОВ ДЕЛОВОЙ АВИАЦИИ МОСКОВСКОГО АВИАУЗЛА. ПРОЕКТЫ ВЕРТОЛЕТНЫХ ПЛОЩАДОК ГОРОДА МОСКВЫ



Существующие центры бизнес авиации в Шереметьево  
 Терминал "Премьер Авиа Групп"  
 Терминал «Лукойл-авиа»  
 Центр Деловой Авиации

Строительство Терминала Бизнес Авиации в аэропорту «Шереметьево» в 2010-2011 гг.



## Вертодромы

Вертолетные площадки в различных проектах и на стадиях реализации до 2015 года

- 1 Новые Черемушки. Квартал 32А – жилой комплекс "Три капитана"
- 2 Дом в Сокольниках, ул. Русаковская, вл. 37-39 Дом-знамя с переменной этажностью – 16-32 эт.
- 3 Жилой комплекс Триумф-палас. Чапаевский пер., 3 эксплуатируемая кровля для вертол. площадки
- 4 район ЭКО-парка "Лосиный Остров" Погонный проезд, вл.1. Компания "Дон Строй". Дома до 28 этажей
- 5 Троице-Лыково в Строгино Новорижское шоссе Рублевский лесопарк
- 6 "Серебряный Бор". Жилой комплекс, коттеджный поселок "Silverplace"
- 7 Рядом с поселком «Сетунь» Минская улица, архитектурная компания RMJM. www.syetun.ru завершение 2013
- 8 "Долина реки Сетунь", Нежинская ул.
- 9 Нагатинская пойма:



- 1) технопарк Нагатино-ЗИЛ, западная часть поймы, Автозаводская ул., вл. 23
- 2) технопарк «Нагатино I-Land» 2010 г. ОАО «Московский бизнес-инкубатор». www.nagatino-iland.ru
- 3) Комплекс гипербизнеса «Инкубатор»
- 4) «Хрустальный остров», центр развлечений и досуга, спортивно-развлекательный комплекс в Нагатинской пойме. "Московская девелоперская компания", правительство Москвы, фирма ST Group

- 10 Коломенское 11 ВВЦ 12 Лужники
- 13 Битцевский парк. Поле для минигольфа, Севастопольский пр-кт
- 14 Измайловский парк

## Центр Бизнес Авиации



Вертолетные площадки городских клинических больниц и Института Склифосовского

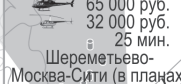
- 1 ГКБ №67, Ул. Саяма Адила, 42-44
- 2 ГКБ №20, Ул. Ленская, 15
- 3 НИИ СП, Сухаревская пл., 3
- 4 ГКБ №15, Ул. Вешняковская, 23
- 5 ГКБ №7, Коломенский проезд, 4
- 6 ГКБ №71, Можайское шоссе, 14
- 7 Детская ГКБ № 9, им. Г.Н. Сперанского. Шмитовский пр., 29
- 8 НИИ детской неотложной хирургии и травматологии Ул. Б. Полянка, 22
- 9 Научный центр сердечно-сосудистой хирургии им. Бакулева Ленинский пр., 8

Площадки ГКБ обслуживают вертолеты ВК 117, ВО-105 авиации МЧС России и Ка-32А (ГУ "МАЦ")

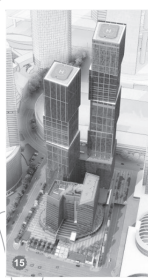
Шереметьево-Домодедово  
 70 000 руб.  
 34 000 руб.  
 34 мин.



Шереметьево-Быково  
 65 000 руб.  
 32 000 руб.  
 25 мин.

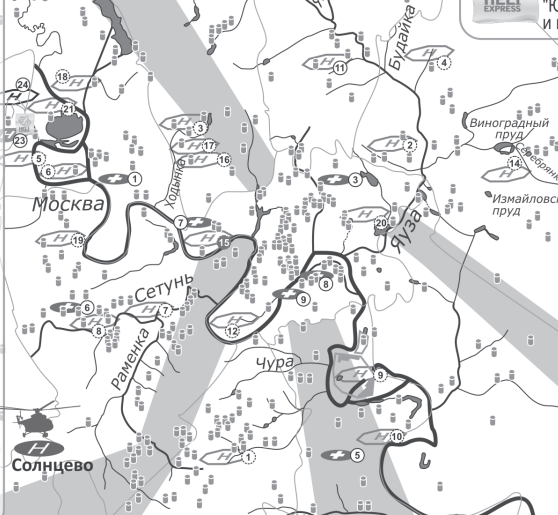


Шереметьево-Москва-Сити (в планах)



- 15 Деловой центр Москва-Сити (2 высотные вертолетные площадки)
- 16 Ходынское поле Музей Авиации
- 17 Центральный аэродром (ЦКА) им. М.В. Фрунзе (Ходынское поле)
- 18 Аэродром Тушино, вертолетная площадка Национальной федерации вертолетного спорта (НФВС)

- 19 Крылатское, бизнес-центр "Профико" (высотная верт. пл., 26 эт., позем. многоэтаж. парковка на 532 машиноместа), пересечение ул. Крылатская и Крылатские холмы
- 20 Курская (привокзальный район) Нижний Сусальный пер., вл. 5. программы реабилитации производственной территории ОАО "АЗ "АРМА"
- 21 Жилой комплекс "Олимпия-2" Исаковского ул., дом 25, корпус 3 высота 41 этаж концерн ЗАО ПСФ "Крост"



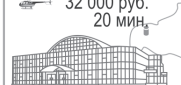
Вертолетные площадки МКАД  
 22 МКАД, 35 км. Трансп. развязка Куликовская улица.  
 23 МКАД, 63 км. Вертолетный Центр "Крокус Сити", рядом с яхт-клубом Shore House. Базовый вертодром HeliExpress (бренд «Авиакомпании "ЮТэйр"»). Авиатакси в пределах ЦФО и между аэропортами Московского авиаузла

Парк HeliExpress  
 Eurocopter Ecureuil AS 355  
 250 км/ч до 700 км  
 5 чел  
 Robinson R 44  
 200 км/ч до 500 км, 3 чел

Государственные вертолетные площадки  
 24 Дом правительства Московской области. Красногорск, Бульвар Строителей, 1. Мякининская пойма вертодром (2011 год) три площадки

Внуково-Шереметьево  
 41 000 руб.  
 24 000 руб.  
 17 мин.

Внуково-Домодедово  
 65 000 руб.  
 32 000 руб.  
 20 мин.



Остафьево  
 141 000 руб.  
 66 000 руб.  
 1 час 7 мин.



Домодедово-Шереметьево  
 80 000 руб.  
 37 000 руб.  
 34 мин.

Домодедово-Внуково  
 71 000 руб.  
 34 000 руб.  
 21 мин.

В пределах Центрального федерального округа имеется порядка 110 официально зарегистрированных вертолетных площадок. Маршруты Heliexpress: бизнес, экскурсии, гольф- и яхт-клубы, аэровизуальный полет



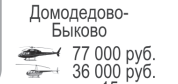
Быково-Шереметьево  
 74 000 руб.  
 35 000 руб.  
 35 мин.



Аэродром частной авиации

Быково-Домодедово  
 71 000 руб.  
 34 000 руб.  
 22 мин.

Домодедово-Быково  
 77 000 руб.  
 36 000 руб.  
 15 мин.



Аэродром частной авиации

Мячковое  
 Быково-Домодедово  
 71 000 руб.  
 34 000 руб.  
 21 мин.

Рис. 76. Концепция развития авиатакси (вертолёты), в том числе для доставки пассажиров из центра города до Центров Деловой Авиации московского авиаузла



**МИРОВОЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ВЕРТОЛЕТОВ**

**ПОЛЕТЫ НАД МЕГАПОЛИСАМИ**

Количество вертолетов, выполняющих полеты над городом

Количество вертодромов и вертолетных площадок  
Количество полетов над городом в год (по документам 2002 года Мосавиа)

Город	Количество вертолетов	Количество вертодромов и площадок	Количество полетов в год
Нью-Йорк	около 350	137 (1998 год) в т.ч. 12 обществ., 125 частных	более 100 тыс.
Париж (с пригородами)	около 150, в т.ч. 30 государственных (муниципальных)	104 в т.ч. 15 аэродромов, 89 вертолетных площадок	более 20 тыс.
Москва	постоянно - 6 по отдельным разрешениям не более 10	10 в т.ч. 2 аэродрома, 1 вертодром, 7 вертолетных площадок	1300-1700

**ЭКСПЛУАТАЦИЯ ВЕРТОЛЕТОВ В СЛОЖНЫХ УСЛОВИЯХ**

- На маяке Longships Lighthouse "Ладья викингов", графство Корнуолл (англ. Cornwall), Англия оборудована вертолетная площадка для обслуживания автоматизированной системы и доставки зрителей
- Маяк Eddystone Lighthouse / Эддистон, пролив Ла-Манш, вертолетная площадка
- Маяк Needles Lighthouse / Нидс, о. Уайт с вертолетной площадкой

1982 год, 1987 год

**КЛАССИФИКАЦИЯ ВЕРТОДРОМОВ**

- Мобильные
- На пересеченной местности
- Наземные
- На крышах домов
- На понтонах
- На морских и речных судах и яхтах
- По индивидуальным проектам
- На морских буровых платформах (пример платформы Лукойл)



**ПАРК АВИАКОМПАНИИ PREMIAIR**

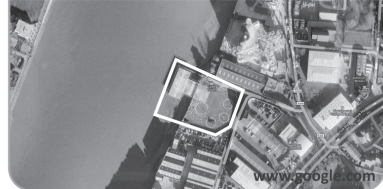
Sikorsky 76 VIP  
287 км/ч, до 818 км, 9 чел

Eurocopter Ecureuil AS 355  
222 км/ч, до 700 км, 4 чел

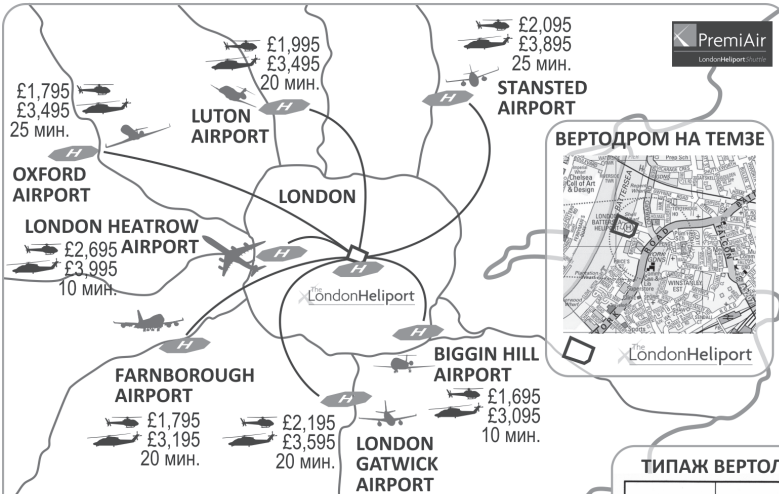
PremiAir LondonHeliport

**ОСОБЕННОСТИ ВЕРТОДРОМОВ В ГОРОДАХ**

Для повышения уровня безопасности полеты над городом проводятся как правило над руслами рек, промышленными и жилыми районами города. Пример - вертолетная площадка на 5 мест в центре столицы London Heliport на Lombard Road. Время работы стоянки вертолетов с 07:30 до 19:30, полеты с 7 до 23 часов



**МАРШРУТНАЯ СЕТЬ PREMIAIR ИЗ ЦЕНТРА ЛОНДОНА В АЭРОПОРТЫ. СТОИМОСТЬ**



**АЛЬТЕРНАТИВЫ**

Для туристических авиапрогулок часто используют вертолеты (Гонконг, Сидней и др.) и воздушные шары, реже - дирижабли (США, Германия, Япония). В Токио на дирижабле фирмы Zeppelin NT можно посмотреть на город с высоты 600 метров. 90 минут полета стоит около \$US1100



**ВЕРТОЛЕТЫ И ТУРИЗМ**



Отели предлагают гостям собственные яхты и вертолеты с площадками, как, например, в Швейцарии Le Mirador Kempinski Lake Geneva на горе Мон-Перелин (Монтрё / Montreux)

**ВЕРТОЛЕТЫ И ПОЧТА**

Вертолеты DHL оперативно доставляют срочную почту заказчикам, например, на Дальнем Востоке России



**ТИПАЖ ВЕРТОЛЕТОВ EUROCOPTER И ЗАКАЗЫ В 2003 ГОДУ**

Категория	Типы вертолетов	Количество заказов
Light	EC 120	38
	EC 130	81
	BK 117	27
Medium	AS 350/550, AS 355/555	17
	EC 135/635, EC 145	55
Medium heavy	AS 365/565	6
	EC 155	4
	AS 332/532, EC 225/725, NH 90	27
Specialized	TIGER	10
		8
		20

**293 ORDERS in 2003**

Источник: каталог The Eurocopter Group, EADS

Рис. 77. Области применения вертолётов, существующие альтернативы и продуктовый портфель Eurocopter в 2003 году

самолётами и вертолётами, выполняющими деловые и туристические полёты (например, над Манхеттеном). В Бразилии разработана программа разгрузки прибрежных мегаполисов за счёт создания «полюсов роста» в окрестных городах. Успех программы обеспечивается во многом благодаря доступности авиатакси. Например, билет на рейсовый вертолёт из «спального» города в «экономическую столицу» может стоить в пределах 10-12 долл. США за минуту полёта, то есть за каждые 5 километров на пассажира. На такси же пять километров стоят около 5 долл. США плюс многочасовые пробки. Характерно, что в вертолётном парке Бразилии, состоящем из тысячи вертолётов, половина их используется частными лицами. На плане Москвы на рис. 69 показаны существующие вертолётные площадки и площадки, которые в перспективе могут эксплуатироваться для пассажиров, вылетающих из центра города в аэропорты, в терминалы деловой авиации или в пригород. Такую нишу в Центральном Федеральном округе (ЦФО) осваивают авиакомпания UTair совместно с ЗАО «Русские Вертолётные Системы» и Eurocopter Vostok под брендом HeliExpress с 2008-го года. Частные площадки, в т.ч. на крышах высотных домов, будут востребованы при наличии спроса и разрешительной документации правительства Москвы. В настоящий момент коммерческие полёты выполняются только из Крокус Сити (площадка на МКАД под №23 на карте), а также планируются полёты из Делового Центра «Москва Сити» вдоль русла реки в аэропорты Московского аэроузла. Концепцию авиатакси разрабатывают и для Санкт-Петербурга. Одна минута полёта на вертолётах Eurocopter AS 355 и Robinson R44 между аэропортами и областными городами ЦФО составляет от одной до двух тыс. руб. или на человека – 330-400 руб./мин, что пока значительно дороже такси – от 20 руб./мин. Минута перелёта из центра Лондона до ближайших аэропортов на AS 355 и S-76 VIP оператора PremiAir оценивается от £99,75 до £400, то есть от 4 900 до 20 000 руб./мин или  $4\ 900 / 4 = 1\ 225$  руб./чел. и  $20\ 000 / 9 = 2\ 222$  руб./чел. Чем длительнее полёт (до 500-800 км) и больше пассажиров, тем дешевле билет. В специальные миссии для винтокрылых машин, входят, например, обслуживание маяков на скалах побережья (рис. 68, справа вверху). Схемы, создаваемые автором на основе проведённых исследований, помогают выбирать направления стратегий продвижения авиационной техники с учётом международного опыта её эксплуатации и с учётом национальной специфики.

## РЕЗЮМЕ

**В результате** проведённого структурного и процессорного синтеза организационно-экономического механизма выделено два уровня декомпозирования: по объекту управления (состав – подобъекты) и по связям между подобъектами управления. Определена среда формирования групповой стратегии продвижения продукции – Азиатско-Тихоокеанский регион на примерах отечественного двигателестроения и вертолётостроения.

# 4. СИСТЕМОТЕХНИЧЕСКИЙ СИНТЕЗ ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ГРУППОВОЙ РЕГИОНАЛЬНО- ОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ РОССИЙСКИХ АВИАЦИОННО- ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И АПРОБИРОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ РАЗРАБОТАННОЙ МЕТОДОЛОГИИ

Теоретическую основу предлагаемого системотехнического синтеза технологии составили работы [78, 81, 39, 7] и другие работы, в которых исследуются методологические аспекты формирования стратегий.

## 4.1. СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ПОСТАНОВКА И ФОРМАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЗАДАЧИ ОПТИМИЗАЦИИ ГРУППОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ АВИАЦИОННО- ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ

Управленческая задача оптимизации является вариантом решения системы управленческих задач и состоит из следующих этапов [82]:

1. Выбор показателей состояния и критериев оптимизации.

2. Интерпретация маркетинговых управленческих решений.
3. Определение состава исходных данных и требования к их качеству.
4. Сбор указанных данных и их первичная обработка.
5. Планирование вычислительного эксперимента, содержащего экстремумы.
6. Проведение множества прогнозных вычислительных экспериментов.
7. Сопоставление указанных экспериментов.
8. Выбор предпочтительного варианта маркетингового управленческого решения.
9. Интерпретация оптимального варианта маркетингового управленческого решения.

Сформулируем содержательную постановку управленческой задачи оценивания оптимального спроса эксплуатанта в отношении групп сложных технических изделий (в нашем случае самолётов и вертолётов) с её разграничением по содержательным этапам (фазам) в соответствии с концептуальными решениями технико-экономического обоснования соответствующих специализированных маркетинговых управленческих решений.

Согласно [38, 78], содержательная постановка управленческой задачи включает следующие этапы, которые можно разделить на два блока: содержательные задачи (1-5) и их формализация (6-8).

1. Выбор объекта управления и предметной области.
2. Формирование системы общих предположений и допущений.
3. Выбор субъекта управления.

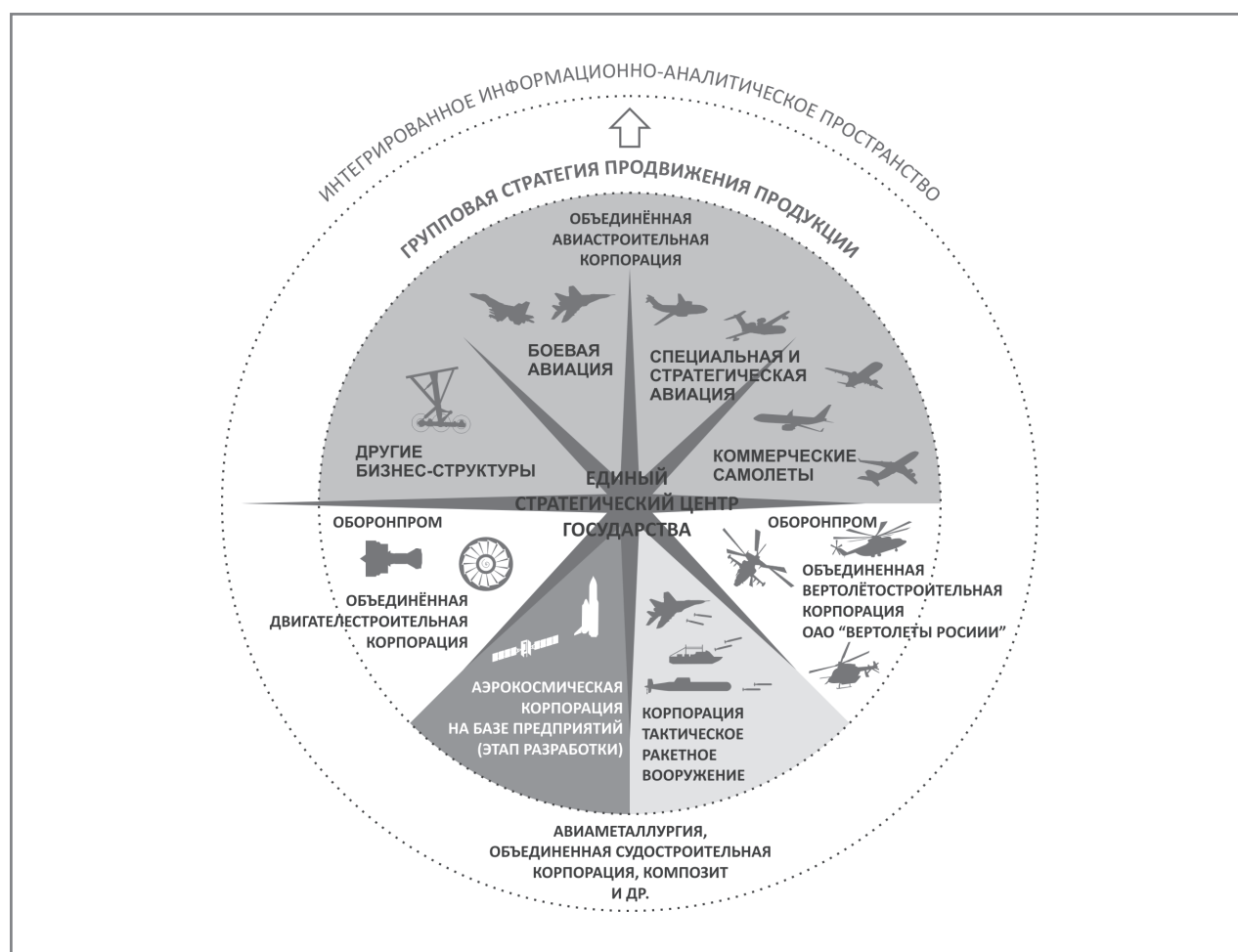


Рис. 78. Существующие и нарождающиеся группы авиационно-промышленных предприятий России



4. Выбор состава оперирующих сторон.
5. Выбор целей управления.
6. Выбор состава управленческих воздействий.
7. Выбор состава внешних воздействий на объект управления за исключением управленческих воздействий.

8. Идентификация недопустимых состояний объекта управления и управленческих воздействий на него.

1. Объект управления определён как совокупность предприятий – членов операторов рынка воздушных судов и связей между ними.

Среди этих операторов в общем случае в обязательном порядке выделяются:

- предприятия-производители сложных технических изделий (рис. 78);
- финансово-экономические регулянты рынка (в том числе лизинговые компании);
- эксплуатанты.

2. Спрос на сложные технические изделия группы предприятий рассмотрим как оптимальную программу закупок, в интересах их будущего эксплуатанта. Допустим, что поставленные сложные технические изделия используются этим эксплуатантом независимо от других пользователей, т.е. спрос группы эксплуатантов представляет собой простую совокупность этих спросов, причём спросовые характеристики от одного эксплуатанта к другому могут отличаться сколь угодно сильно. Примем также в целях упрощения расчётов то, что эксплуатанты оперируют на жёстко сегментированных и непересекающихся рынках производимой ими товарной продукции. Поставки разнотипных или отличающихся друг от друга условиями поставки сложных технических изделий в части спроса можно оценивать независимо – в условиях предопределённости других, при этом решается задача оценивания спроса в рамках одного типизированного договора поставки.

Отказ от такого рода допущений по проектам условий поставок порождает неразрешимую бесконечную рекурсивность оценок характеристик спроса. Спрос рассматривается через разрезы основных условий договора поставки сложных технических изделий.

3. Среди потенциальных субъектов управления выделим следующие категории лиц:

- группа авиационно-промышленных предприятий, являющаяся производителем сложных технических изделий;
- лизинговые компании, занимающиеся лизингом сложных технических изделий;
- эксплуатанты сложных технических изделий;
- регулирующие российские органы федерального управления, которые могут устанавливать некоторые цены и тарифы или их диапазоны.

4. Состав оперирующей стороны определён типажом ВС группы производителей авиационной техники – вертолётов и самолётов. Приобретателем ВС является гипотетическая авиакомпания в Азиатско-Тихоокеанском регионе, для которой строился прогноз финансово-экономического состояния.

5. Могут возникать следующие три содержательные постановки базовой управленческой задачи (подзадачи) по отношению к трём субъектам управления, выделенным выше [78]:

– подзадача условной максимизации величины бюджетного сальдо. Она формулируется следующим образом. Необходимо определить такие условия договора поставки, которые обеспечивали бы максимальное значение бюджетного сальдо консолидированного бюджета за период управления. Такое определение следует производить в условиях реализации ожидаемых конъюнктуры и налоговой обстановки, а также при условии заданных уровней прибыльности, финансовой состоятельности и доминирования величины стоимости чистых активов над величинами первоначальных капиталов для всех предприятий – операторов рынка в сочетании с невыходом за заданные границы условий договоров поставки;

– подзадача условной максимизации прибыльности функционирования группы предприятий производителей (в нашем случае самолётов и вертолётов) и/или лизинговой компании,

лизингующей сложные технические изделия. Она формулируется следующим образом. Необходимо определить такие значения условий поставки сложных технических изделий, которые обеспечивали бы максимальное значение величины чистой прибыли определённой группы предприятий и/или лизинговой компании. Такое определение следует производить в условиях реализации ожидаемых конъюнктуры и налоговой обстановки, а также при условии сохранения профицитности консолидированного бюджета России, заданных уровней прибыльности, финансовой состоятельности и доминирования величины стоимости чистых активов над величинами первоначальных капиталов для всех предприятий – операторов рынка в сочетании с невыходом условий за установленные границы;

– подзадача условной максимизации прибыльности эксплуатанта. Она формулируется следующим образом. Необходимо определить такие условия поставки сложных технических изделий, которые обеспечивали бы максимальное значение прибыли их эксплуатанта за период управления. Так же, как и в первой задаче, такое определение следует производить в тех же условиях.

Формализуем поставленную управленческую задачу.

6-8. Показатели состояния. При формировании множества показателей состояния будем ориентироваться на следующие принципы:

– каждой цели управления ставится в соответствие один показатель состояния, причём имеющий числовой характер;

– показатели состояния вводятся как числовые характеристики;

– показателям состояния придаётся непрерывный по их значениям характер;

– вводится компонентно жёсткое пространство показателей состояния – пространство показателей состояния фиксированной размерности с неизменными размерностями. Состояние объекта управления применительно ко всем управленческим ситуациям считается предельно характеризующимся всеми введёнными показателями состояния – без какого-либо исключения;

– показатели состояния унифицируются в общесмысловом плане в части бесконечности целей управления, выделенных при содержательной постановке управленческой задачи;

– показатели состояния унифицируются в части их размерности единообразными стоимостными характеристиками, имеющими единую размерность и исчисляемыми в произвольной валюте (а также, возможно, в некоторых условных стоимостных единицах);

– для значений всех показателей состояния объекта управления исключается инфляционная составляющая, то есть принимается допущение относительно отсутствия инфляции (вернее, перехода в так называемых условно-постоянных стоимостных характеристиках);

– показатели состояния унифицируются в части тройственного характера содержательной постановки управленческой задачи (для трёх выделенных субъектов управления);

– для показателей состояния исключается взаимное дублирование и они представляются как информационные объекты, не влияющие друг на друга.

Сообразно этим принципам вводятся следующие показатели состояния.

Величина сальдо консолидированного бюджета за период управления, связанного с предприятиями – операторами рынка определяется следующим образом:

$$I'_{\theta, l}(t, t + T \cdot \Delta t) = \sum_{i=1}^K \sum_{n=1}^{N_i} \sum_{j=1}^T \{I'^{1, l}_{i, n}[t + (j - 1) \cdot \Delta t, t + j \cdot \Delta t] - I'^{2, l}_{i, n}[t + (j - 1) \cdot \Delta t, t + j \cdot \Delta t]\},$$

где  $\theta$  – дополнительный номер, условно присвоенный государству;

$K$  – число видов операторов рынка;

$N_i$  – число предприятий, относящихся к  $i$ -ому виду операторов рынка;

$I_{0,i}^1(t, t + T \cdot \Delta t)$  – величина указанного сальдо за полуоткрытый слева сегмент времени  $(t, t + T \cdot \Delta t]$ ;

$I_{i,n}^{1,1}[t + (j - 1) \cdot \Delta t, t + j \cdot \Delta t]$  – величина отчислений в консолидированный бюджет предприятием – оператором рынка  $i$ -ого вида, имеющего условный  $n$ -ый номер среди предприятий этого вида, за полуоткрытый слева  $j$ -ый сегмент времени  $(t + (j - 1) \cdot \Delta t, t + j \cdot \Delta t]$ , причём  $i \in [1, N]$ ;  $n \in [1, N_i]$ ;  $j \in [1, T]$ . Эти отчисления имеют две составляющие – налоги и доходы от федерального и муниципального участия в предприятиях-операторах рынка;

$I_{i,n}^{1,2}[t + (j - 1) \cdot \Delta t, t + j \cdot \Delta t]$  – величина ассигнований из консолидированного бюджета предприятию – оператору рынка  $i$ -ого вида, имеющего условный  $n$ -ый номер среди предприятий этого вида, за полуоткрытый слева  $j$ -ый сегмент времени  $(t + (j - 1) \cdot \Delta t, t + j \cdot \Delta t]$ , причём  $i \in [1, N]$ ;  $n \in [1, N_i]$ ;  $j \in [1, T]$ ;

$\Delta t$  – принятая дискретность календарного времени;

$T$  – число интервалов времени, на которых осуществляется лизинговое тарифное управление (горизонт упреждения или управления –  $(t, t + T \cdot \Delta t]$ );

Величина суммарной чистой прибыли каждого из предприятий – операторов рынка определяется следующим образом:

$$I_{i,n}^2(t, t + T \cdot \Delta t) = \sum_{j=1}^T P_{i,n}[t + (j - 1) \cdot \Delta t, t + j \cdot \Delta t] ,$$

где  $I_{i,n}^2(t, t + T \cdot \Delta t)$  – величина указанной суммарной чистой прибыли за полуоткрытый слева сегмент времени  $(t, t + T \cdot \Delta t]$ ;

$P_{i,n}[t + (j - 1) \cdot \Delta t, t + j \cdot \Delta t]$  – величина чистой прибыли предприятия – оператора рынка  $i$ -ого вида, имеющего условный  $n$ -ый номер среди предприятий этого вида, за полуоткрытый слева  $j$ -ый сегмент времени  $(t + (j - 1) \cdot \Delta t, t + j \cdot \Delta t]$ , причём  $i \in [1, N]$ ;  $n \in [1, N_i]$ ;  $j \in [1, T]$ .

Отметим, что показатель состояния  $I_{i,n}^2(t, t + T \cdot \Delta t)$ :

– может быть обобщён до уровня величины суммарного чистого дисконтированного дохода посредством включения аддитивной компоненты – величины амортизационных отчислений и дисконтирующего мажорирования;

– может быть расщеплён на показатели величины суммарной чистой прибыли, образующей доход участников предприятия от участия в нём, и величину суммарной чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. Может быть также произведено и сужение исходного показателя состояния до уровня одного из указанных расщеплённых показателей состояния.

При такой модификации показателя состояния производится формальная трансформация содержательной постановки управленческой задачи, в то время как технология решения практически не претерпевает изменений.

Величина баланса наличности каждого из предприятий – операторов рынка на момент времени  $t + T \cdot \Delta t$  обозначается как  $I_{i,n}^3(t, t + T \cdot \Delta t)$  и определяется в смысловом аспекте как величина оборотных активов соответствующего предприятия – оператора рынка за вычетом величины дебиторской задолженности. Аналогично случаям ранее введённых показателей состояния  $i \in [1, N]$ ;  $n \in [1, N_i]$ ;  $j \in [1, T]$ .

Превышение величины стоимости чистых активов над величиной первоначального капитала для каждого из предприятий – операторов рынка вводится в следующем виде:

$$I_{i,n}^4(t, t + T \cdot \Delta t) = I_{i,n}^{4,1}(t, t + T \cdot \Delta t) - I_{i,n}^{4,2}(t, t + T \cdot \Delta t) ,$$

где  $I_{i,n}^4(t, t + T \cdot \Delta t)$  – величина указанного превышения на момент времени  $t + T \cdot \Delta t$ ;  
 $I_{i,n}^{4,1}(t, t + T \cdot \Delta t)$  – величина стоимости чистых активов предприятия – оператора рынка  $i$ -ого вида, имеющего условный  $n$ -ый номер среди предприятий этого вида, на момент времени  $t + T \cdot \Delta t$ . Аналогично предыдущим показателям состояния  $i \in [1, N]$ ;  $n \in [1, N_i]$ ;  $j \in [1, T]$ ;

$I_{i,n}^{4,2}(t, t + T \cdot \Delta t)$  – величина первоначального капитала предприятия – оператора рынка  $i$ -ого вида, имеющего условный  $n$ -ый номер среди предприятий этого вида, на момент времени  $t + T \cdot \Delta t$ . Как и ранее,  $i \in [1, N]$ ;  $n \in [1, N_i]$ ;  $j \in [1, T]$ .

Таким образом, показатель состояния объекта управления приобретает матричный характер и имеет следующий вид:

$$\{I_{0,1}^1(t, t + T \cdot \Delta t), I_{i,n}^2(t, t + T \cdot \Delta t), I_{i,n}^3(t, t + T \cdot \Delta t), I_{i,n}^4(t, t + T \cdot \Delta t);$$

$$i \in [1, N]; n \in [1, N_i]\}.$$

Управленческие решения имеют характер развернутых во времени условий поставки сложных технических изделий:

$$U \rightarrow [t + (j - 1) \cdot \Delta t, t + j \cdot \Delta t]; j \in [1, T].$$

Формализованное представление внешних воздействий.

Внешние воздействия представим в виде:

– описаний конъюнктурных ситуаций на рынке потребляемой и производимой предприятиями – операторами рынка товарной продукции. Это описание чаще всего имеет вид спросовых кривых для рынка, внешнего по отношению к внутрикорпоративному рынку, образуемому предприятиями – операторами рынка. Соответственно выделяется спрос предприятий – операторов рынка  $W_{i,n,r(i,n)}(t + \Delta t), \dots, W_{i,n,r(i,n)}(t + T \cdot \Delta t)$  и спрос на их товарную продукцию  $G_{i,n,p(i,n)}(t + \Delta t), \dots, G_{i,n,p(i,n)}(t + T \cdot \Delta t)$ . Здесь введены обозначения:  $r(i, n)$  – номенклатура товарной продукции, потребляемой предприятием – оператором рынка  $i$ -ого типа, имеющим номер  $n$ , а  $p(i, n)$  – номенклатура товарной продукции, поставляемой этим же предприятием вне рыночным заказчиком. Для краткости обозначим эти векторные траектории соответственно как  $W(j)$  и  $G(j)$ ;  $j \in [1, T]$ ;

– описаний налоговой системы в виде динамического оператора  $Tax(t + \Delta t), \dots, Tax(t + T \cdot \Delta t)$ . Для краткости обозначим этот оператор как  $Tax \rightarrow [t + (j - 1) \cdot \Delta t, t + j \cdot \Delta t]; j \in [1, T]$ .

Система ограничений. Система ограничений в соответствии с запрещениями, приведенными в содержательной постановке управленческой задачи, имеет две компоненты.

Первая компонента связана с наложением запретов на состояния объекта управления. В соответствии с этими запрещениями получаем ограничения вида:

$$\left\{ \begin{array}{l} I_{0,1}^1(t, t + T \cdot \Delta t) \geq I_{0,1}^{don.1}(t, t + T \cdot \Delta t); \\ I_{i,n}^2(t, t + T \cdot \Delta t) \geq I_{i,n}^{don.2}(t, t + T \cdot \Delta t); \\ I_{i,n}^3(t, t + T \cdot \Delta t) \geq I_{i,n}^{don.3}(t, t + T \cdot \Delta t); \\ I_{i,n}^4(t, t + T \cdot \Delta t) \geq 0; \\ i \in [1, N]; n \in [1, N_i] \end{array} \right\},$$

где  $I_{0,1}^{don.1}(t, t + T \cdot \Delta t)$ ,  $I_{i,n}^{don.2}(t, t + T \cdot \Delta t)$ ,  $I_{i,n}^{don.3}(t, t + T \cdot \Delta t)$  – введенные предельные уровни по показателям состояния.

Вторая компонента связана с границами условий поставки:

$$U \rightarrow [t + (j - 1) \cdot \Delta t, t + j \cdot \Delta t] \in U \rightarrow^{don.} [t + (j - 1) \cdot \Delta t, t + j \cdot \Delta t]; j \in [1, T],$$



где  $U^{\rightarrow \text{don.}}[t + (j - I) \cdot \Delta t, t + j \cdot \Delta t]$  – область допустимых условий поставки сложных технических изделий

Критерии эффективности (оптимизации спроса и поставок или закупок). Соотносительно отождествим критерии эффективности с введёнными выше показателями состояния и для обеспечения их детерминизации будем использовать их математические ожидания.

С учётом введённых замечаний возникает система из трёх формализаций, имеющая следующий вид.

Задача условной максимизации величины бюджетного сальдо формализуется в следующем виде:

$$I^1_{0,I}(t, t + T \cdot \Delta t) \xrightarrow{U^{\rightarrow}[t+(j-I)\Delta t, t+j\Delta t]; j \in [I, T]} \max$$

при условии того, что:

$$\left\{ \begin{array}{l} I^1_{0,I}(t, t + T \cdot \Delta t) \geq I^{\text{don.1}}_{0,I}(t, t + T \cdot \Delta t); \\ I^2_{i,n}(t, t + T \cdot \Delta t) \geq I^{\text{don.2}}_{i,n}(t, t + T \cdot \Delta t); \\ I^3_{i,n}(t, t + T \cdot \Delta t) \geq I^{\text{don.3}}_{i,n}(t, t + T \cdot \Delta t); \\ I^4_{i,n}(t, t + T \cdot \Delta t) \geq 0; \\ i \in [I, N]; n \in [I, N_i] \}, \\ U^{\rightarrow}[t+(j-I)\Delta t, t+j\Delta t] \in U^{\rightarrow \text{don.}}[t+(j-I)\Delta t, t+j\Delta t]; j \in [I, T]. \end{array} \right. \quad (1)$$

Задача условной максимизации прибыльности функционирования конкретной лизинговой компании  $A$ , лизингующей сложные технические изделия, формализуется в следующем виде (например,  $i=4$ ):

$$I^2_{4,A}(t, t + T \cdot \Delta t) \xrightarrow{U^{\rightarrow}[t+(j-I)\Delta t, t+j\Delta t]; j \in [I, T]} \max$$

при условии (1).

Задача условной максимизации прибыльности эксплуатанта  $B$  (например,  $i=7$ ) формализуется в следующем виде:

$$I^2_{7,B}(t, t + T \cdot \Delta t) \xrightarrow{U^{\rightarrow}[t+(j-I)\Delta t, t+j\Delta t]; j \in [I, T]} \max$$

при условии (1).

Разумеется, все критерии эффективности, приведённые выше в формализациях, параметризуются значениями  $W(j), G(j); j \in [I, T]; Tax^{\rightarrow}[t + (j - I) \cdot \Delta t, t + j \cdot \Delta t]; U^{\rightarrow}[t + (j - I) \cdot \Delta t, t + j \cdot \Delta t]; j \in [I, T]$ . То, что эта зависимость в неявном представлении критериев эффективности в приведённых представлениях выше была опущена, объясняется исключительно соображениями обеспечения приемлемых компактности выражений и их наглядности.

Из указанного вытекает в том числе и то, что лизинговые управленческие решения также в обязательном порядке являются параметрированными условиями управленческой ситуации.

Для прогнозирования указанных показателей должна применяться математическая модель состояния финансово-экономического потенциала эксплуатанта.

К дополнительным ограничениям следует отнести тот факт, что автор не рассматривает суть процесса создания и функционирования корпораций как интегрированных структур, но учитывает следующие обстоятельства [85]:

1) проводимая в настоящее время реструктуризация авиационно-промышленных

предприятий России показывает, что ориентация их на производство продукции только военного назначения, не обеспечивает устойчивое финансово-экономическое развитие, поэтому излагаемая стратегия применима к диверсифицированным предприятиям, выпускающим гражданскую и/или конверсионную продукцию;

2) установленный законодательством государственный контроль над приватизацией рассматриваемых предприятий приводит к ограниченным возможностям инвестирования в создание совместных международных консорциумов. Поэтому, рассматриваемые в этой работе стратегии применимы к акционированным формам предприятий;

3) в процессе доработки находятся нормативно-правовые акты, регулирующие внешнеторговую деятельность предприятий (например, Федеральный закон «Об экспортном контроле» в части защиты государственных интересов при осуществлении внешнеэкономической деятельности в отношении продукции военного назначения, а также Налоговый кодекс РФ в части определения консолидированного налогоплательщика, и т.д.).

Соответственно, можно сделать следующие выводы:

– как видно из выполненных и представленных формализаций, различаются они только выбором критерия эффективности и степенью элементной обеднённости множества управленческих решений;

– во всех случаях имеет место задача условной оптимизации по скалярному критерию эффективности с неявным представлением этого критерия.

## 4.2. РАЗРАБОТКА ПРОЦЕДУРЫ РЕШЕНИЯ ТИПОВОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЗАДАЧИ ОПТИМИЗАЦИИ ГРУППОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ АВИАЦИОННО- ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ

**Решение** типовой управленческой задачи состоит в условной оптимизации управленческих решений в рамках человеческих и машинных возможностей. То есть лицо, принимающее решение, формирует варианты принимаемых решений, сравнивает их ожидаемые последствия, ведёт поиск экстремумов и выбирает оптимальное управленческое решение из вариантов стратегий по значениям критерия оптимизации [82]. В нашем случае представлены экспертные решения и решения, принимаемые на основе компьютерного моделирования (см. раздел 4.3).

Сформировав систему сбора первичной информации, обработав данные и сформировав требования к информационной управленческой технологии, при решении управленческой задачи в общем случае, переходим к выбору и применению информационной управленческой технологии из числа имеющихся и созданной вновь для задач этой работы.

Определение транспортной ситуации в регионе поставки. В результате работы автора и коллектива специалистов МАИ над проектом по теме транспортной стратегии Евразии совместно с Институтом мировой экономики и международных отношений РАН (ИМЭМО

РАН), Объединённой Авиастроительной Корпорацией и Российским университетом дружбы народов (РУДН), была разработана новая информационная управленческая технология, одним из результатов применения которой стало изготовление геостратегической карты с опорой на структуру деловой активности по показателям ВВП стран и территорий Шанхайской Организации Сотрудничества: сравнение экономик Российской Федерации, Китайской Народной Республики, Казахстана и Узбекистана (рис. 79). Были определены существующие транспортно-энергетические пояса, в том числе перспективные транспортные коридоры пассажиро- и грузопотоков, текущие основные пояса роста. В дальнейшем оказалось возможным определить облик перспективного регионального воздушного судна устойчивого к большим перепадам температур и смене климатических условий (от полярных морозов до тропической жары), неприхотливого в обслуживании и способного садиться на грунтовые ВВП. Рациональность таких выводов подтверждена экспертами из Объединённой Авиастроительной Корпорации (ОАК), в продуктовый портфель которых включён турбовинтовой Ан-140 постройки российского завода «Авиакор». С помощью этих воздушных судов авиакомпании уже осваивают новые меридиональные маршруты, показанные на рис. 77 большими пунктирными стрелками: Якутск-Хабаровск, Тилички–Петропавловск-Камчатский и др. Дальнейшее развитие таких маршрутов в сочетании со строительством железных дорог («Урал Промышленный – Урал Полярный», «Белкомур» и др.) и речных путей в меридиональном направлении обеспечит устойчивое, сбалансированное развитие регионов Урала, Сибири и Дальнего Востока, послужит новым импульсом экономического развития удалённых территорий и станет связующим звеном на направлениях Север-Юг и Центр–Сибирь–Дальний Восток, что согласуется с транспортной стратегией Российской Федерации.

Определение характера воздушно-транспортной системы региона и уточнение внешнего облика перспективного ВС для поставки. В процессе работы над моделью финансово-экономической оценки потенциала авиакомпании, была проведена оценка характера воздушно-транспортных сетей Азиатско-Тихоокеанского региона, в особенности тех авиакомпаний, которые ещё не присоединились к глобальным союзам (на вкладке рис. 80). Анализ карты, стратегических целей авиакомпаний и экспертных оценок показывают наличие перспективных магистральных и региональных маршрутов (на карте они выделены плотными штриховыми линиями). Для дальнемагистральных самолётов это маршруты через Тихий океан (Россия-США): Владивосток / Хабаровск-Анкоридж (Аляска), Владивосток-Сиэтл; прямые перелеты на острова Океании (Фиджи, Французская Полинезия, Вануату в связи с постоянным увеличением туристического потока); маршруты в страны АСЕАН (Вьетнам, Таиланд, Сингапур); Владивосток-Палау / Филиппины (как центры мирового дайвинга); полёты по кратчайшему маршруту Европа–Дальний Восток–города АТР. Сегодня при реализации этих маршрутов компания сталкивается с такими факторами, как высокая конкуренция, ценовой демпинг со стороны азиатских авиакомпаний, низкая загрузка рейсов при плотном расписании, сложности получения частоты рейсов у страны-партнёра, неподходящая размерность воздушного судна, высокие ставки лизинговых платежей, различные заградительные пошлины на запасные части и агрегаты, необходимость их сертификации, изнуряющая конкурентная борьба на страновом уровне, недостаточное соответствие системы продаж большому объёму заявок, необходимость развития брендов городов Дальнего Востока как уникальных туристических центров и др. В этой ситуации успешное развитие авиакомпании возможно при одновременной реализации стратегии продвижения продукции. Перспективными ближнемагистральными или региональными

*На вкладке рис. 79. Территориальное распределение экономической активности четырёх стран-участниц ШОС. Открытие перспективных меридиональных авиамаршрутов как новой сбытовой ниши и транспортно-энергетических коридоров в Евразии (создана автором в МАИ при консультациях ОАК, ИМЭМО РАН, РУДН)*



рейсами являются города Дальнего Востока–Сеул, –города КНР, –города Японии. Высокая конкуренция без стратегического союза даёт возможность продавать только места на другие рейсы на собственных бланках и через объединённую систему продаж: авиакомпания на этих направлениях выступает как агент. Парадоксальная ситуация, когда на региональном уровне требуется либо широкофюзеляжный дальнемагистральный самолёт, либо наоборот – ВС сравнительно небольшой вместимости (SSJ100, Ан-140, Ан-148) при плотном расписании рейсов. Этот факт автор отмечал и в работе по прогнозированию увеличения пассажиропотоков в Евразии (Россия и КНР).

Разработка сценариев и процедуры решения управленческой задачи оптимизации групповой стратегии продвижения продукции. Учитывая грядущее крупное событие – форум АТЭС в 2012 году во Владивостоке, можем говорить о необходимости начала формирования нового стратегического союза авиакомпаний, возможно в рамках Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС). Это позволит наделять АТЭС дополнительными возможностями и расширить перспективы интеграционной группировки. С этой целью предполагается подписать совместную резолюцию, соглашения, протоколы о взаимопонимании с потенциальными участниками. Если в модели рассчитать маршруты такого партнёрства, то становится очевидной экономическая эффективность создания нового регионального союза местных авиакомпаний под флагом АРЕС (АТЭС). Подобно свободным торговым зонам, существующим по особым льготным законам, этот союз будет поддерживаться интересами участников форума экономического сотрудничества при условии объединения усилий на благо региона (в том числе с учётом федеральных целевых программ) и унификации услуг. Авиационный департамент АТЭС не только может поддержать разработку этих планов, но и более того, приобретать ВС для решения собственных задач. Проекты резолюции и соглашения, заверенные авиакомпаниями-участниками, передаются на подпись главам-участникам саммита АТЭС. В поддержку этих решений предлагаются транспортные, туристические и кобрендинговые проекты, в реализации которых авиакомпания играет определяющую роль. На рис. 80 на вкладке представлено пространство авиакомпании двух подсистем АТР: азиатской и океанской. Указаны стоимости билетов на некоторых направлениях, расстояния, время полёта. В качестве примера, говорящего о степени плотности полётов, на карте территорий Папуа-Новой Гвинеи, Вануату, Фиджи и района Окленда нанесены дополнительно условные обозначения местных аэродромов и ближайших к ним населенных пунктов. При продвижении облика перспективной авиационной техники учитывают: а) протяжённость маршрутов; б) плотность пассажиро- и грузопотока; в) стратегические цели авиакомпании; г) стратегические цели региона и всех заинтересованных сторон (см. Главу 2). Учитывая специфику авиакомпаний, обладающих самолётным и вертолётным парками, целесообразно проводить финансово-экономическую оценку потенциала авиакомпаний (которые обеспечат оптимизацию выбираемой стратегии) и организовать безальтернативную по товарной продукции оферту группы авиационно-промышленных предприятий России. При использовании возможностей стратегических союзов авиакомпаний и других стратегий сотрудничества (кооперационные программы), учёте распределения региональных сил возможен переход к разработке маркетинговых программ, в том числе типологии и стилей рекламных компаний.

Рекомендации по продвижению отечественной перспективной авиационной техники приведены в табл. 11 и на рис. 81 как результат изучения перспективных сбытовых ниш для воздушных судов российского и российско-украинского производства (табл. 2).



*На вкладке рис. 80. Изучаемое пространство авиамаршрутов в азиатской и океанской подсистемах Азиатско-Тихоокеанского региона. Перспективные авиамаршруты для российских авиакомпаний, базирующихся на Дальнем Востоке*



**Таблица 11. Рекомендации по продвижению отечественной перспективной авиационной техники**

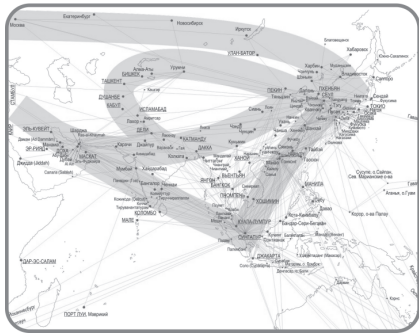
ТНК	Прорывной продукт гражданского назначения	Приоритетные рынки сбыта	Предлагаемые маркетинговые стратегии и поддерживающие их решения
ОАК  Структура на вкладке рис. 72	Sukhoi Super Jet 100, MC-21, Ан-140, Ан-148, Ил-114 Sukhoi Super Jet 130 и др.	Россия, СНГ, страны АСЕАН, Индия, Китай, другие страны АТР, страны арабского мира	Создание регионального стратегического союза авиакомпаний в АТР при поддержке АТЭС Стратегии маркетинга с учётом национальной специфики в странах продвижения
ОДК  Структура приводится на рис. 35	Двигатель SaM-146; Перспективный двигатель для гражданской авиации ПД-14 Семейство перспективных вертолётных двигателей с учётом роста спроса на российские вертолёты по всему миру	Россия и СНГ, Китай, Индия, Африка, Латинская Америка  Определяются в т.ч. страной поставки воздушных судов ОАК и «Вертолёты России»	Открытие центров совместного обслуживания ОДК и «Вертолётов России» за рубежом  Продвижение продукции через страны «Газового ОПЕК»  Активное включение российских компаний в систему международного разделения труда мирового двигателестроения (опыт металлургических компаний)
«Вертолёты России»  Структура приводится на рис. 35	Ми-8+ (172М / 171М), Ми-26+, Ка-32+, Ка-62, Ка-226Т, Ансат и др.	Россия, СНГ, страны АСЕАН, Индия, Китай, страны Латинской Америки, страны Океании, страны Передней Азии и Африки, в т.ч. новые заказчики Бразилия, Канада, Лаос, Таиланд, ЮАР и др.	Особенность рынка – экспорт вертолётных услуг из России по всему миру, первоочередные программы для покупателей вертолётной техники России и СНГ  Включение заводов АТР в технологическую цепочку создания вертолётной техники в обмен на поставки  Создание стратегического союза с зарубежным производителем вертолётных двигателей Потенциал Первого трёхстороннего форума Северо-Восточной Азии (с 2006 года), затем «пятерки»: КНР, Япония, Республика Корея, Россия и США Бренд-менеджмент с учётом национальной специфики в странах продвижения

Группа авиационно-промышленных предприятий РФ

Стратегии продвижения продукции в Азиатско-Тихоокеанском регионе

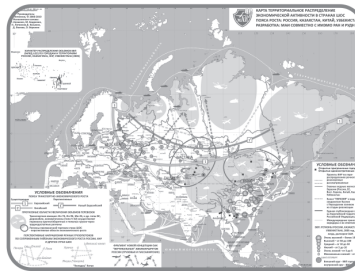
### ГЛОБАЛЬНЫЙ И РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

Грузопассажирский самолет для ШОС и др.  
Турбовинтовой самолет "Шелковый путь"  
Вертолет для Тихого океана (ФОТО, КЮТО)  
Стратегический альянс авиакомпаний и пассажирский самолет для АТЭС



### СТРАНОВОЙ УРОВЕНЬ

Сверхтяжелый вертолет (Китай)  
Транспортный самолет (Индия)  
Средний вертолет (Юж.Корея)  
Турбовинтовой самолет "Лагуна" (Фиджи, Вьетнам, Филиппины)  
Реактивный самолет "Арктика" (Россия, Аляска) и др.



### КОРПОРАТИВНЫЙ УРОВЕНЬ

Новый продуктовый портфель и адаптированные маркетинговые программы  
Сложная структура международной кооперации  
Перспективные ключевые компетенции  
Участие в стратегических союзах авиакомпаний  
Мониторинг финансово-экономического потенциала

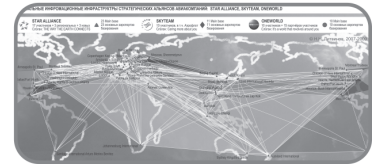


Рис. 81. Варианты решения типовой управленческой задачи оптимизации групповой стратегии продвижения на различных уровнях

## 4.3. КОМПЬЮТЕРНЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ГРУППОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ

**Объектом** исследования является полигонная (гипотетическая) авиационная компания гражданской авиации России. Цель исследования – сформировать реализационное исполнение процедурно и инструментально регламентированного методического аппарата прогнозирования спроса авиационной компании, по своим характеристикам и условиям функционирования относимой к авиационным компаниям гражданской авиации Российской Федерации. Расчёты проводились с помощью базовой аналитической модели финансово-экономического потенциала предприятия и т.н. Модели С (многоцелевая имитационная модель парка сложных технических изделий), созданных д.э.н., профессором МАИ, главным научным сотрудником ЦЭАП ГосНИИАС О.Н. Дмитриевым.

При расчётах применялись методы имитационного моделирования, в т.ч. метод дискретных шагов, метод модельных событий, гибридный метод ключевых модельных событий (метод

переходов). Также были использованы предельные и обычные варианты теории вероятностей, теории предикатов и конечных автоматов, теории массового обслуживания, стохастические сети с детерминированными вершинами и динамическими вероятностными дугами, инструментарий теории исследования операций и т.д. Автором решалась задача оценки сценарных вариантов контрактной поставки воздушных судов (ВС) группой производителей для эксплуатанта ВС с учётом финансово-экономического потенциала последнего. При варьировании каталожной стоимости ВС, количества ВС в партии, дат поставки, авиакомпания и производитель могут наблюдать динамическое изменение финансово-экономического состояния контрактующегося предприятия и принимать эффективные / компромиссные решения с учётом уровня платежеспособности компании. Особенность демонстрационного апробирования методики прогнозирования спроса авиационной компании на новые воздушные суда заключается в возможности пользователя самостоятельно проводить точные расчёты по различным сценариям поставки.

В работе были использованы и сформированы исходные данные, необходимые для расчёта, полученные в результате работы автора в авиакомпании, базирующейся на Дальнем Востоке. Парк самолётов авиакомпании выполняет работы по перевозке пассажиров как на внутренних, так и на международных рейсах. Вертолётный парк авиакомпании выполняет следующую номенклатуру работ специального назначения в отраслях экономики: полёты по патрулированию лесов, санитарные полёты, подъём грузов и т.д. За рубежом вертолёты продолжили выполнять работы на территории Папуа-Новая Гвинея и Судан (аренда судов вместе с экипажами).

В первой модели (поставка самолётов) глубина моделирования составляет десять лет, охвачен период с 2009 по 2018 гг. Расчёты проводились помесячно, временной ряд составил 120 месяцев. С целью сохранения условий конфиденциальности, все финансово-экономические показатели авиакомпании были изменены. Поскольку исходные данные базируются на существующих показателях, в целом они адекватны законам действительности. В модели учтён весь парк гипотетической авиакомпании, который эксплуатируется как на внутренних воздушных линиях (ВВЛ), так и на международных воздушных линиях (МВЛ), а также за рубежом. Вторая многоцелевая имитационная модель парка сложных технических изделий (СТИ), так называемая Модель С, позволяет спрогнозировать спрос авиационной компании на новые воздушные суда с горизонтом планирования 20 лет (поставка вертолётов). В качестве исходных данных рассмотрен однотипный вертолётный парк из 11 Ми-8. Программная реализация разработанной имитационной Модели С выполнена в программной среде Fortran. Объём программной реализации – около 1000 программных строк с выделением 5 подпрограмм с уровнем вложенности 2. При этом было принято решение не интенсифицировать модульную структуру тела программы, что могло усложнить программирование, а реализовать подход, связанный с тиражным выстраиванием типовых программных блоков [82].

В модели также заложена возможность учёта влияния на коммерческую деятельность авиакомпании региональных и местных участников рынка (как правило, они содержат в своём названии термины «авиатрассы» и airways).

Расчёт базового финансово-экономического потенциала авиакомпании для определения сценариев поставок проводился по следующим показателям:

- суммарные доходы и издержки (условно отождествленные с себестоимостью производства и реализации товарной продукции), а также характеристики НСП и НДС;
- доходы и издержки (условно отождествлённые с себестоимостью производства и реализации товарной продукции), запланированные на период 2010-2018 гг. (согласно лизинговым программам по типуажу парка "Ту", Airbus, Boeing).

Результатами расчёта явились следующие прогнозные оценки до 2018 года:

- величина совокупных чистых затрат;

- EBITDA;
- рентабельность продаж.

Результаты базового расчёта содержат дифференциальные, интегральные и смешанные показатели. Дифференциальный показатель – за текущий календарный период. Интегральный показатель – за предшествующие текущему и текущий календарные периоды – нарастающим итогом. Смешанный – на момент окончания текущего календарного периода. На рис. 82. представлены результаты прогнозирования (приведены только дифференциальные показатели).

Дифференциальные показатели включают величины:

- чистой прибыли/убытков за календарный период
- предпринимательского дохода участников от участия в предприятии
- суммарных кредитных заимствований за год
- максимальных кредитных заимствований за год
- величину совокупных налоговых и приравненных к ним отчислений за год.

Интегральные показатели включают величины:

- суммарной чистой прибыли/убытков;
- суммарного предпринимательского дохода участников от участия в предприятии;
- суммарных кредитных заимствований;
- максимальных суммарных кредитных заимствований;
- совокупных налоговых и приравненных к ним отчислений.

Смешанные показатели включают величины:

- баланса наличности на конец периода;
- стоимости чистых активов на конец периода;
- превышения стоимости чистых активов над величиной уставного капитала.

План эксперимента первой модели (контрактной поставки). Допустим, что производитель

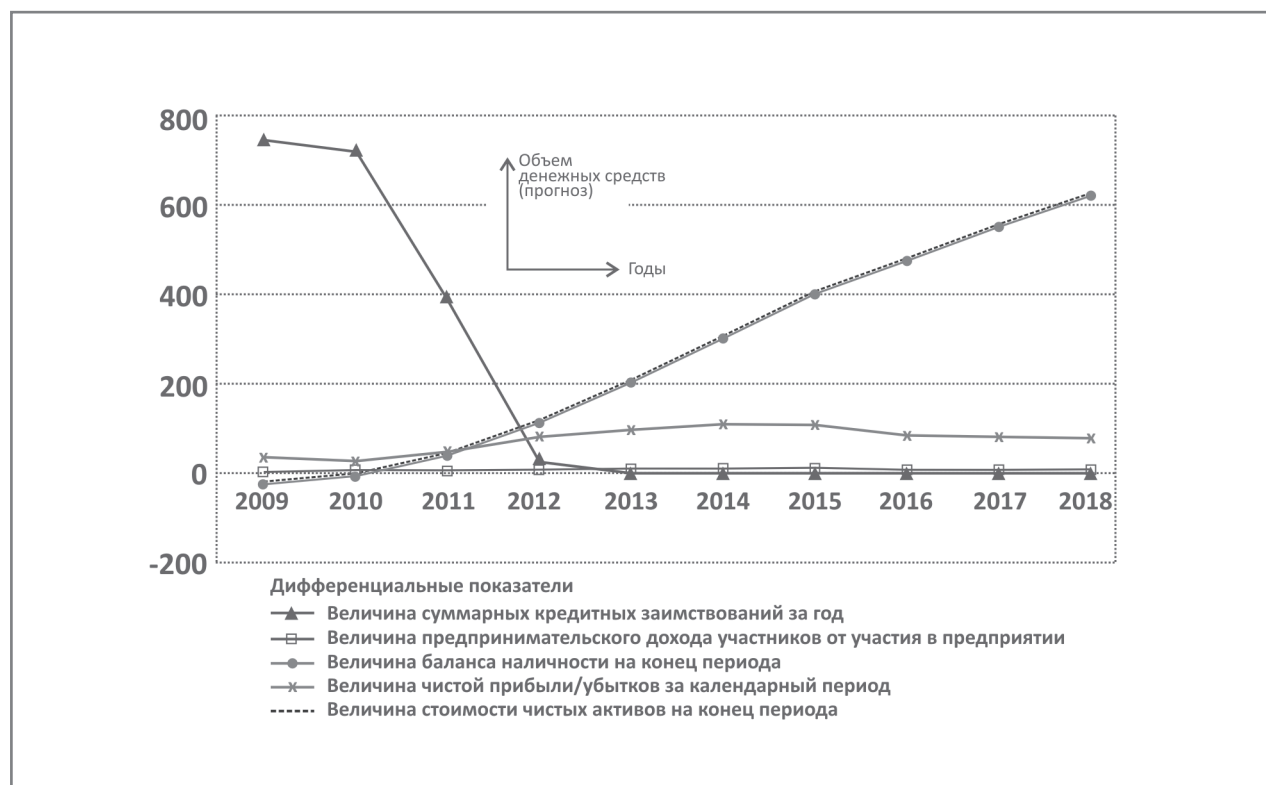


Рис. 82. Пример результатов прогнозирования показателей состояния эксплуатанта (на примере авиационной компании)



осуществляет контрактацию и поставку нескольких региональных воздушных судов. В результате расчёта можно определить взаимовыгодную стоимость ВС и программу поставки. Условия: принимается, что контрактация ВС происходит по схеме: 5% предоплаты за два года поставки, 15% за год и 80% на момент поставки; вложенные средства фиксируются в проектах самоинвестиций предприятия; варьируется цена ВС, сроки поставки; количество необходимых машин равно четырём; авиакомпания приобретает ВС в собственность (табл. 12). Для каждого варианта рассчитывались три группы показателей на прогнозируемый период, затем результаты состояния авиакомпании сопоставлялись между собой для всех семи условий договора поставки.

**Таблица 12. План эксперимента (4 типа поставки, 3 вида цены, 7 экспериментов)**

	Низкая цена	Средняя цена	Низкая цена	Средняя цена	Высокая цена	Средняя цена	Высокая цена
<b>Год поставки</b>	26 469,77	26 469,77	26 469,77	28 360,47	33 087,21	28 360,47	33 087,21
<b>2011</b>	RJ1						
<b>2012</b>	RJ2	RJ1					
<b>2012</b>	RJ3	RJ2	RJ1	RJ1	RJ1	RJ1	
<b>2013</b>			RJ2	RJ2	RJ2	RJ2	RJ1
<b>2014</b>	RJ4	RJ3	RJ3	RJ3	RJ3		RJ2
<b>2015</b>		RJ4	RJ4	RJ4	RJ4	RJ3	RJ3
<b>2016</b>						RJ4	RJ4
Вариант условий договора поставки	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3-1</b>	<b>C3-2</b>	<b>C3-3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>

План эксперимента второй модели включает три шага. В общем случае ставится задача обеспечить в максимально возможной степени удовлетворение спроса на работы. В нашем расчётном случае – на вертолётные работы. Т.е. надо обеспечить такую численность парка Ми-8 (парк материальных квантов в программе), чтобы, во-первых, предлагаемый объём работ удовлетворял спрос, и, во-вторых, превышение предложения над спросом было бы минимальным. Программа при наличии спроса задействует ВС или, при его отсутствии, ставит ВС на «лист ожидания». Граничные условия: время  $t = 0$  на момент апрель 2009.

Шаг 1. Выделяются партии ВС по надёжности (по межремонтному ресурсу). Таких партий мы выделили 4 по межремонтному ресурсу. Назначенный текущий ресурс примем 23000 часов или 958,33 дня (часть характеристик в программе задана в днях). Принимаем условно, что на протяжении 7300 дней (20 лет) – горизонта планирования – статус ВС в партии не изменяется, то есть партия имеет неизменные характеристики надёжности: 1) долговечность, 2) безотказность, 3) цикл ремонта, 4) интенсивность эксплуатации, 5) производительность, 6) сроки платежей. В действительности, при продлении, например, ресурса 1 на ресурс 2, воздушное судно переходит из одной партии в другую. Назначенный ресурс – 958,3 дней для всех 4-х партий. Межремонтный ресурс у первой партии – 62,5 дней налёта, у второй партии 104,7 ; у третьей партии – 145,83; у четвёртой – 166,67 дней. Назначенный срок службы – 27,8 лет. Также в программе задаются другие параметры.

Шаг 2. Расчёт интенсивности эксплуатации ведётся как средний для партии налёт ВС в день в процентах. Теоретически величина .5000E+00 в файле означает, что воздушное судно летает половину дня, т.е. 50%. Практически величина: от .0200E+00 до .0500E+00. Производительность указывается для вертолётов в тоннокилометрах и вычисляется из условий грузоподъёмности.

Принимаем, что для Ми-8МТ, -8Т грузоподъемность составляет (4 т и моногрузы до 3 т), для Ми-171 полезная нагрузка на внешней подвеске составляет и внутри грузовой кабины – 4000 кг. Стоимость вертолёта Ми-8МТ ок. 4,5 млн долл.

Шаг 3. На третьем шаге заполняются исходные данные в таблицу по горизонтали которой реквизиты, описанные ниже, по вертикали – количество ВС (в нашем случае – 11 Ми-8). Все вертолёты, кроме одной машины, находятся в собственности авиакомпании. Реквизиты сложных технических изделий (СТИ) имеют целочисленное значение, кроме первого:

1. Факт существования СТИ ранее (булевая переменная).
2. Местоположение СТИ.
3. Номер варианта динамики долговечности – 0.
4. Номер варианта динамики безотказности – 0.
5. Номер варианта продолжительности цикла ремонта.
6. Номер варианта интенсивности эксплуатации.
7. Номер варианта по производительности.
8. Номер варианта по сроку осуществления платежей эксплуатанта.
9. Выработанный назначенный ресурс.
10. Выработанный межремонтный ресурс.
11. Выработанный назначенный срок службы.
12. Выработанный межремонтный срок службы.
13. Время нахождения в плановом ремонте.
14. Время нахождения в неплановом ремонте.
15. Время осуществления платежей эксплуатанта.
16. Принадлежность СТИ собственнику.

Пояснения. Реквизит 1 принимает значение "1" – все 11 Ми-8 уже ранее существовали. Реквизит 9 «Выработанный назначенный ресурс» (в днях) определялся из характеристики «наработка с начала эксплуатации» (в часах). Реквизит 10 (выработанный межремонтный ресурс) определялся по данным по наработке после последнего ремонта. Выработанный назначенный срок службы (реквизит 11) определялся разницей в днях от даты на момент сбора информации (апрель 2009) и даты выпуска ВС. Выработанный межремонтный срок службы (12-й реквизит) рассчитывался как разница от даты полученной информации и даты выхода ВС из крайнего ремонта.

При определении спроса на работы и их объёмы (по всем ВС по годам на период планирования 20 лет) возможно руководствоваться наработанной статистикой и планами по долгосрочным соглашениям (например, с миссией ООН и др.).

## 4.4. АПРОБИРОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ РАЗРАБОТАННОЙ МЕТОДОЛОГИИ

**Интерпретация** результатов первой модели. Оптимальная программа поставок. Сравнив полученные результаты, можно отметить следующее: авиакомпания использует не очень выгодные условия лизинга (согласно расчётам отчисления лизинговым компаниям составляют суммарно 26%, что меньше только затрат на ГСМ – 42%, что вынуждает её брать новые кредиты). Кроме того, при старте программы переоснащения парка произошло отделение аэропортового бизнеса и передача его другому владельцу, что также отразилось на финансовых показателях 2009 года. Целесообразно рассматривать вариант прямой поставки воздушных судов, стоимостью до 28 млн долл. США, начиная с 2012 года. С помощью программного обеспечения было выявлено, что наиболее предпочтительным вариантом из плана эксперимента для авиакомпании является тот, который обеспечивает максимальную величину суммарной чистой прибыли. Это варианты условий договора «семейства» С3 (табл. 12); при С3-1 четыре региональных ВС поступают ежегодно с 2012 года по наиболее выгодной для авиакомпании цене 26 469,77 условных денежных ед. Вывод: наиболее оптимальной и для авиакомпании и для производителя является программа поставки С3-2.

Структура затрат на маршруте (средняя величина за год):

22% – аренда /лизинг ВС (с таможенной пошлиной);

4% – техническое обслуживание и ремонт ВС;

3% – лётно-подъёмный состав +15% за освоение нового ВС за год;

42% – горюче-смазочные материалы;

6% – аэропортовое обслуживание (взлёт-посадка, обслуживание пассажиров и пользование аэровокзалом);

2% – обслуживание УВД (наземное и навигационное обслуживание);

0% (при лизинге) – величина амортизационных отчислений (по ВС);

1% – страхование от стоимости ВС;

20% – величина иных затрат, вкл. агентское вознаграждение, борт-питание, прочие затраты на рейс. Здесь прочие производственные расходы или иные затраты (20%) могут включать также расходы по повышению квалификации, рекламе, форменной одежде, спецодежде, оплате лицензий, по телефонным переговорам, прочим услугам сторонних организаций, транспортным услугам, электроэнергии, водоснабжению и канализации, отоплению и страхованию персонала. Общая сумма расходов по типам ВС определена на основании статистических данных компании. Структура затрат на топливо, навигацию, бортпитание, взлёт-посадку, обслуживание пассажиров и пользование аэровокзалом, переменные затраты и другие затраты по каждому маршруту авиакомпания заимствует из справочника действующих тарифов.

Интерпретация результатов второй модели. Результаты публикуются программой в файлы. В первом файле по горизонтальной шкале – временной ряд, по вертикальной шкале наименование показателей, таких как численность парка; поставлено новых ВС; в ремонте; обеспечено работ (рис. 83) и т.д. итого 18 показателей. Во втором файле матрицы транспонированы и представлены четыре сценария: выборочное среднее, среднеквадратическое отклонение, минимальное реализовавшееся, максимальное реализовавшееся. По результатам расчёта по выбранным показателям строим прогнозные графики до 2028 года (рис. 83 и 84).

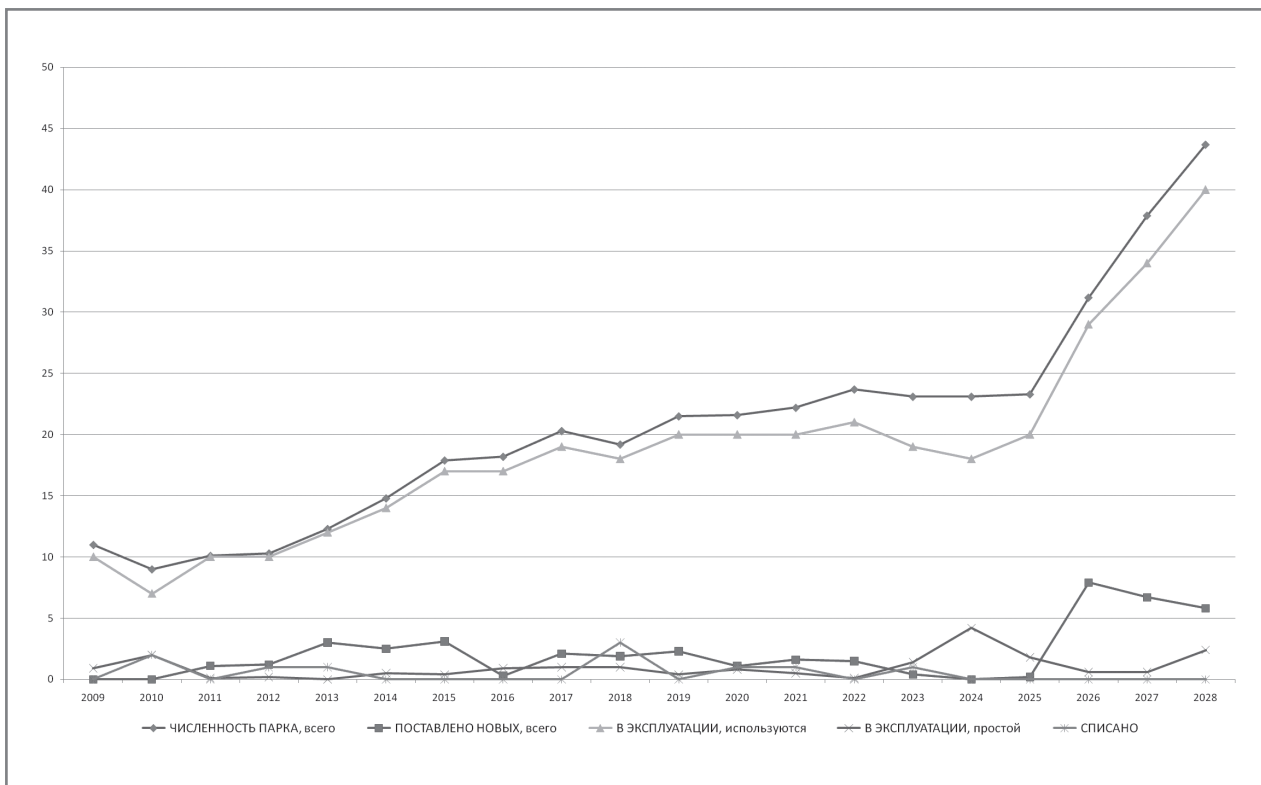


Рис. 83. Расчёт ежегодных прогнозов закупок ВС: характеристики состояния парка авиакомпании до 2028 года

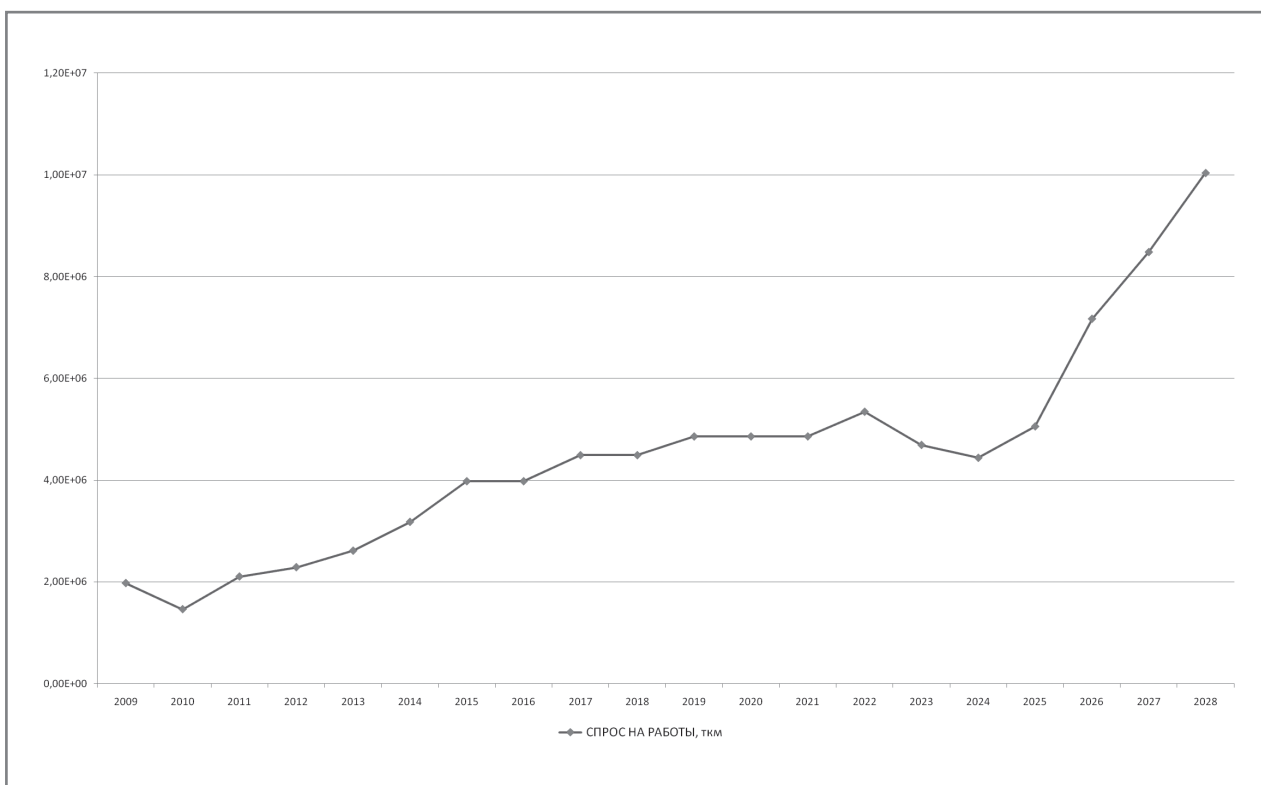


Рис. 84. Расчёт ежегодных прогнозов спроса: прогнозируемый спрос на вертолётные работы в отраслях экономики до 2028 года



# РЕЗЮМЕ

**Проведено** прогнозирование спроса авиационной компании на новые ВС, с учётом её финансово-экономического состояния и платёжеспособности. Оценена эффективность приобретения авиакомпанией российских ВС в собственность у группы отечественных предприятий. Рассмотрены семь вариантов договоров поставок самолётов, которые позволяют выбрать оптимальную цену по договору со значительной выгодой как для производителей, так и авиакомпании. Модели, опирающиеся на фактические финансовые и экономические данные, позволяют выработать систему рекомендаций для принятия конкретных управленческих решений, тех решений, которые способствуют увеличению капитализации компании и росту величины суммарной чистой прибыли предприятия. Программой удобно пользоваться, есть широкие возможности по модернизации, например, возможен расчёт по каждому воздушному судну и по каждому маршруту.

Тема финансово-экономической модели предприятия освещена в литературе не в достаточном объёме. Интерес вызывает книга Окулова В.М. «Эффективность пассажирских перевозок», вышедшая в 2008-м году. Существующие книги и публикации по темам «финансовый анализ» или «анализ хозяйственно-экономической деятельности фирмы» решают, как правило, локальные задачи. В экспресс-модели по оценке потенциала предприятия реализованы: системный подход и учёт ключевых факторов, опирающихся на законодательство Российской Федерации, а прогнозы базируются на существующих данных и соглашениях. Предполагается, что известны объём прибыли авиакомпании по направлениям маршрутов и планирование маршрутов. Например, модель показывает, что в ближайшее время авиакомпании понадобятся не два Ан-148, а четыре, с учётом вывода из парка устаревших ВС, включая зарубежные.

Существуют ещё более сложные, но реализуемые задачи, когда рассматривается сложное техническое изделие не с нулевым уровнем вхождения (как финальное изделие), а с учётом поставок комплектующих изделий. Это семейство многоцелевых имитационных моделей парка сложных технических изделий с одним уровнем вхождения [38]. Следующий логический шаг – это семейство экспортных моделей с учётом растущих рынков Азиатско-Тихоокеанского региона, где главную роль играет группа производителей и авиакомпания, которая поддерживает и укрепляет имидж отечественной продукции при её экспорте.

Поставленные цели были достигнуты в следующих направлениях:

- разработан процедурный и программный инструментарий прогнозирования технического состояния парка воздушных судов авиационной компании гражданской авиации России (в части наличия воздушных судов и объёмов выполняемых на них авиационных перевозок – в нашем случае – на примере вертолётного парка авиакомпании);
- создан процедурный инструментарий прогнозирования спроса авиационной компании на базе прогнозов технического состояния парка воздушных судов авиационной компании гражданской авиации России и её финансово-экономического состояния (рассмотрен парк из 7 типов, общей численностью 40 ВС);
- определён состав первичных данных об авиационных компаниях и воздушных судах, требующихся для выполнения прогнозирования спроса на новые воздушные суда отечественного производства;
- выполнено демонстрационное обоснование спроса заданной заказчиком авиационной компании на среднесрочную перспективу.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Анализ сложившейся экономической ситуации для высокотехнологичной продукции аэрокосмического назначения, исследование особенностей, потенциала, уровня и структуры экономического пространства, промышленного и транспортного комплекса Азиатско-Тихоокеанского региона показывает, что его азиатская и океанская подсистемы сохраняют высокую потребность в авиационной технике зарубежного производства. Поскольку для дальнейшего развития региона требуется значительное увеличение численности парка воздушных судов, здесь продолжает удерживаться лидерство по количеству подписанных контрактов поставки на новые и перспективные ВС, а страны его азиатской подсистемы стали заказчиком №1 для многих аэрокосмических корпораций мира. Адекватным ответом на существующий спрос служат действующие и разворачивающиеся долгосрочные стратегии зарубежных компаний по продвижению своей продукции в АТР, которые включают не только продажу и сервисное обслуживание авиационной техники, её компонентов, но и создание совместных производств, центров разработки новых технологий, стратегических союзов, риск-разделённых партнёрств и аэрокосмических центров в свободных экономических районах. В настоящее время объёмы продаж и количество совместных проектов в АТР продолжают расти. Вместе с тем, такие вопросы, как методология построения стратегии продвижения с учётом экономической стратегии и специфики региона, на сегодняшний день освещены в монографиях учёных и публикациях в недостаточной мере, что является сдерживающим фактором для успешной реализации продукции российского производства на рынке АТР в условиях высокой конкуренции. Поскольку существуют единичные работы по стратегическому менеджменту и маркетингу в АТР, раскрывающие суть регионально-ориентированной стратегии, в настоящей работе обобщён практический опыт формирования стратегий продвижения продукции, обоснованы управленческие действия, обеспечивающие дополнительные конкурентные преимущества и реализующие в полной мере стратегические цели компании (например, занять существенную долю регионального и мирового рынка за определённое время).

В результате проведённой исследовательской работы выявлены объективная потребность в формировании и реализации регионально-ориентированной стратегии продвижения высокотехнологичной продукции и высокий уровень спроса на отечественную авиационную технику за рубежом.

2. При изучении общего состояния российской промышленности, обращает на себя внимание наличие в нашей стране масштабных процессов консолидации – объединения по отраслевому признаку множества предприятий в крупные холдинги и корпорации: авиа-, вертолёт-, двигателе-, судо- и автомобилестроительные, авиаметаллургические, авиатранспортные и др. Результаты этого многолетнего процесса уже сейчас подтверждают правильность выбранной корпоративной стратегии, которая даёт возможность предприятиям выйти на принципиально новый уровень своего технологического развития. Тем не менее маркетинговое управление на предприятиях эволюционирует недостаточно быстро: от самостоятельного выхода на мировой рынок отдельного завода ещё не полностью перешли к выработке единой стратегии продвижения техники. Это обуславливает необходимость активизации стратегических решений для международного рынка, а именно создания групповой стратегии продвижения продукции. В первую очередь это касается предложений и оферт на быстрорастущие рынки Востока, в частности, с использованием возможностей глобальных и региональных интеграционных группировок, в которых Россия играет ведущую роль.

В итоге создана система концептуальных принципов, проведена структуризация и выработаны требования к методологии формирования групповой стратегии продвижения

продукции авиационно-промышленных предприятий России в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

3. Среда, в которой работают компании в АТР, отличается чрезвычайной сложностью с точки зрения ведения коммерческой деятельности и с позиций многовариантности управленческих решений. В работе эти особенности определяются рядом факторов. Например, географические: большой протяжённостью территорий, их транспортной труднодоступностью; геополитическими и геоэкономическими: наличием большого количества пересекающихся многоуровневых союзов, самостоятельной политики и приоритетов стран, полюсов роста, транспортно-экономических поясов и коридоров; социально-культурными: различными принципами принятия решений, преодолением языковых барьеров, принципов восприятия информации и др.; финансово-экономическими: наличием или отсутствием стран-партнёров, -доноров, -кредиторов; правовыми: характеристикой налоговой системы, наличием юридических правил, законов и др.

Вышеперечисленные методы многоаспектного индексирования и изучения среды позволяют синтезировать общий вид организационно-экономического механизма формирования стратегии для эффективного сосредоточения усилий корпораций на выбранных направлениях. Как следствие, для предприятий прогнозируется увеличение количества подписанных контрактов, рост продаж и объёмов поставок продукции, сопровождающих их услуг, сокращение времени возврата инвестиций (Return On Investment, ROI), повышение скорости движения денежных средств (Cash Flow) и оборачиваемости капитала (capital turnover), появление возможности модернизировать производство.

Разработанные теоретические аспекты выбора вида среды, интерпретации и декомпозирования, общей структуризации и процедуры для организационно-экономического механизма формирования изучаемой групповой стратегии продвижения, позволят менеджерам определить приоритетные направления в управляющих системах и перспективные сбытовые ниши для авиационной техники российского производства, совершать точечные продажи, при этом получая существенную экономию финансовых и других ресурсов компании.

4. Анализ уровня потребности в различных типах воздушных судов с учётом существующей на рынке и предлагаемой зарубежными компаниями авиационной техники, генеральных тенденций в российской промышленности, а также определение структуры операционной среды и целей маркетингового управления на различных уровнях (глобальном, региональном, страновом и корпоративном), позволил сконструировать: а) системотехнический каркас для различных сценариев принятия решений в виде содержательной постановки и формализации управленческой задачи; б) процедуру решения типовой управленческой задачи; в) осуществить системное проектирование модельного инструментария формирования групповой стратегии.

Разработанная технология обоснования регионально-ориентированной групповой стратегии продвижения для российских авиационно-промышленных предприятий является тем механизмом, который выделяет ключевые преимущества и компетенции каждого изделия, что обеспечит его признание и достойное место на высокотехнологичном рынке не только странового, регионального, но и с перспективой, глобального уровней.

5. Для подтверждения корректности положений разработанной методологии были проведены компьютерные методические исследования. Финансово-экономический прогнозный расчёт проводился для гипотетической авиационной компании (зарегистрированной в России), имеющей сложную структуру бизнеса, занимающей ключевую позицию в азиатской подсистеме АТР, с перспективой выхода на рыночное пространство всего Азиатско-Тихоокеанского региона. Авиакомпания обладает флотом воздушных судов, позволяющих перевозить пассажиров и проводить авиационные работы по всему миру. В увязке с прогнозируемым увеличением объёма пассажиропотока и лётных работ по международным программам, проведена оценка экономического эффекта от прямых поставок самолётов и вертолётов российского производства при различных вариантах сроков, стоимости, объёмов работ с глубиной прогнозирования в десять и двадцать лет. Установлено, что применение предложенной методологии приводит к

положительному экономическому эффекту, позволяет моделировать оптимальное обновление парка воздушных судов (при комплексированной поставке авиационной техники группой предприятий-товаропроизводителей) и ориентирует авиакомпанию на максимизацию прибыли.

Результаты исследования представлены в виде карт конкурентных полей, графиков и таблиц с оценкой экономического эффекта при варьировании условий поставок авиационной техники. Определено требуемое количество ВС и цена для каждого варианта поставки. Предлагаются варианты групповой стратегии продвижения для аэрокосмического и авиатранспортного предприятия и модель создания нового стратегического альянса авиакомпаний.

Таким образом, в работе предложено решение актуальной задачи обоснования управленческих решений по разработке и реализации регионально-ориентированной групповой стратегии продвижения для российских авиационно-промышленных предприятий, оперирующих в условиях Азиатско-Тихоокеанского региона. Предложенное научное решение проблемной управленческой задачи имеет важное теоретическое, экономическое и социальное значение для отрасли в целом, региона, производителей авиационной техники, а также для эксплуатантов услуг авиатранспорта.





ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ В АТР

Примечание. Различают пять уровней региональной экономической интеграции: 1. Преференциальные торговые соглашения; 2. Зона свободной торговли; 3. Таможенный союз; 4. Общий рынок; 5. Экономический и валютный союз [228].

– Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество (АТЭС) / Asia-Pacific Economic Cooperation (АПЕС, [www.apec.org](http://www.apec.org)). На 21 национальную экономику Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества выпадает 57% актов международной торговли (по оценкам парламентариев Индонезии). До 2030 г. ожидается до 70% роста ВВП в АТР. Члены АТЭС: Австралия, Бруней, Вьетнам, Гонконг (КНР), Индонезия, Канада, Китай, Кирибати, Малайзия, Маршалловы острова, Мексика, Новая Зеландия, Папуа-Новая Гвинея, Перу, Республика Корея, Россия, Сингапур, США, Тайвань (КНР), Таиланд, Филиппины, Чили, Япония. С 1998 по 2010 год действует мораторий на дальнейшее расширение блока. Россия, будучи участницей с 1998 года, готовит проведение саммита АТЭС-2012 во Владивостоке. С этой целью модернизируют аэропорт, строят новые гостиницы, мосты, линию лёгкорельсового транспорта «город-аэропорт» и др. объекты, основные из них будут расположены на о. Русский. Это событие является частью реализации региональной стратегии страны в АТР.

– Форум «Азиатско-Тихоокеанское Экономическое сотрудничество» / Asia-Pacific Economic Cooperation forum (АПЕС форум).

– Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН) / Association of South-East Asian Nations (ASEAN), включает также свободную зону торговли (Free Trade Area – AFTA) и инвестиций (Investment Area). Этот локальный экономический союз был основан в 1967 году в Бангкоке пятью государствами: Индонезией, Малайзией, Филиппинами, Сингапуром и Таиландом. Сегодня АСЕАН включает 10 бурно развивающихся стран, расположенных в сердце «Новой Азии» (рис. 4, на вкладке рис. 1 Главы 1; табл. 2 и 3 в Приложении 4) со средним ежегодным приростом ВВП 4-6%. В качестве наблюдателей и партнёров по диалогам выступают ведущие страны. В системе диалогового партнёрства и встреч установились формулы: АСЕАН+3 (АТР: КНР, Южная Корея и Япония); АСЕАН+1 (–Австралия, –Канада, –Китай, –Европейский Союз, –Индия, –Япония, –Корея, –Новая Зеландия, –Россия, –США, –Пакистан); АСЕАН+2 (Австралия и Новая Зеландия). В качестве страны-наблюдателя также выступает Папуа-Новая Гвинея; АСЕАН+6 = АСЕАН+3 + Индия + АСЕАН+2. Встречи проходят и между группировками, например, ООН, ШОС, АТЭС, заключаются новые соглашения. На 11-м азиатском саммите 2005 года Россия принимала участие в качестве страны-председателя. Совместно с Китайской Народной Республикой создана зона свободной торговли ASEAN-China Free Trade Area (АСФТА), где на определённые виды товаров пошлины снижаются с 20% до 12%, с 5% до 0%. Созданы зоны свободной торговли, учреждены фонды развития, подписаны партнёрские соглашения с Австралией и Новой Зеландией – ASEAN-Australia New Zealand FTA, с Индией – ASEAN-India FTA, с Японией – ASEAN-Japan FTA (2006), с Республикой Корея – ASEAN-RoK FTA (2007).

В АСЕАН существуют внутренние экономические подсистемы, получившие название «равностороннее» или «защищённое единство», что подразумевает существование союза стран, которые относительно защищены от внешних помех, имеют самостоятельную стратегию развития и относятся к вложенным системам мирового геопространства. Программы развития таких единств обладают высокой степенью неустойчивости для негативных факторов глобализации (например, когда при высокой степени

либерализации общества увеличиваются классовые различия). Примером формирования защищённого единства является инициатива «сотрудничества Юга с Югом», которую проявили парламентарии Малайзии. Были озвучены такие принципы кооперации, как наличие политических коридоров и коммуникативных сетей развивающихся стран Юга, а также регулярное проведение консультаций по широкому спектру вопросов с участием 15 стран. В настоящее время Малайзия пересматривает не только подходы, существующие в политике, промышленности и научно-исследовательских работах, но и активно работает над созданием концепции «треугольник роста внутри АСЕАН» (Индонезия, Малайзия, Сингапур). Международный диалог «Юг-Юг» ведётся с 1995 г. [163]. Страны АСЕАН принимают участие в нескольких крупных интеграционных образованиях, например, на рис. 1 (на вкладке) Главы 1 видно, что в АТЭС и Содружестве Наций одновременно состоят Сингапур, Малайзия, Бруней. Соседними группировками являются океанические и евразийские (ШОС, ЕврАзЭС). На графике 4 Главы 1 и табл. Приложения 4 видно, что наибольший рост показателя ВВП зафиксирован у Лаоса (2005 г.) и Камбоджи (2000 г.). В целом страны обладают положительно-устойчивыми трендами.

Сообщество АСЕАН установило с 2003 года три основных направления сотрудничества: по безопасности (ASEAN Security Community), экономике (ASEAN Economic Community) и социо-культурному развитию (ASEAN Socio-Cultural Community). Эта деятельность соответствует достижению целей 2020 года (ASEAN Vision 2020) – стабильности и процветанию.

- Региональный форум АСЕАН (РФА) / Regional ASEAN Security forum (ARF).

- Восточноазиатский саммит / East Asia Summit (EAS) устроен по инициативе Ассоциации стран Юго-Восточной Азии (АСЕАН) в 2005 году. Россия участвует в Восточноазиатском саммите в качестве наблюдателя и кандидата. В саммите участвуют: страны АСЕАН, Китай, Япония, Южная Корея (АСЕАН+3), Австралия, Индия, Новая Зеландия. Кандидаты – Папуа-Новая Гвинея, Тимор.

- Восточноазиатское Сообщество (ВАС) / East Asian Community, 16 стран-участниц, концепция формируется на высшем уровне стран АСЕАН+3 по типу Европейского союза / European Community с участием Австралии, Индии, Новой Зеландии. Над созданием работают Группа Видения Восточной Азии (East Asia Vision Group - EAVG) и Группа по изучению Восточной Азии (East Asia Study Group - EASG). Инициаторами считаются Китай и Япония. В Японии создано консульство ВАС – Council on East Asian Community (СЕАС, [www.seac.jp](http://www.seac.jp)). Кандидаты ВАС – Россия, Папуа-Новая Гвинея, Тимор.

- Институт экономических исследований АСЕАН и Восточной Азии / Economic Research Institute for ASEAN and East Asia (ERIA, [www.eria.org](http://www.eria.org)). Создан в 2008 по инициативе Японии, располагается в Индонезии. Решает задачу удвоения величины экономических показателей стран. Например, содействует сотрудничеству в реализации инфраструктурных проектов и в формировании системы социального обеспечения. Планируется в перспективе как азиатский аналог Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и интеллектуальный центр. Участники: страны АСЕАН+6. Участвует в работе Восточноазиатского саммита из 16-ти стран, АСЕАН+3 и проводит исследования по широкому экономическому партнёрству в Восточной Азии / Comprehensive Economic Partnership for East Asia (СЕПЕА).

- Азиатский диалог по сотрудничеству/кооперации (ДСА) / Asian Cooperation Dialogue (ACD, [www.acddialogue.com](http://www.acddialogue.com)) как крупный субрегиональный проект по консолидации сил, создан в 2002 году. Ключевые темы: сельское хозяйство, образование, энергетика, финансовое сотрудничество, туризм и дорожная безопасность. Объединяет 30 стран. Учредители: страны АСЕАН, Бахрейн, Бангладеш, Индия, Катар, Китай, Корея, Пакистан, Япония. В 2003-м присоединились Казахстан, Кувейт, Оман, Шри

Ланка; в 2004-м – Бутан, Иран, Монголия, Объединённые Арабские Эмираты; в 2005-м – Россия, Саудовская Аравия, В 2006-м – Таджикистан и Узбекистан.

– Совет по тихоокеанскому экономическому сотрудничеству (СТЭС) / Pacific Economic Cooperation Council (PECC, Сингапур). Инициаторы – Австралия и Япония. Совет объединяет представителей академических, деловых и правительственных кругов. В 1986 году СССР был принят в Совет. Сегодня Совет координирует работу национальных исследовательских центров АТЭС.

– Тихоокеанский экономический совет (ТЭС) / Pacific Basin Economic Council (PБЕС, pbec.org) – неправительственная организация, созданная в 1967 году для взаимодействия деловых кругов двадцати стран и двух территорий.

– Тихоокеанская конференция по торговле и развитию (ПАФТАД) / The Pacific Trade and Development Conference (PAFTAD). Создана в 1967 году. Основная цель, как и у ТЭС и СТЭС – содействие поиску механизмов торгово-экономического взаимодействия стран АТР. Все три неправительственные организации содействовали рождению АТЭС.

– Азиатско-Тихоокеанский Парламентский форум (АТПФ, АППФ) / The Asia-Pacific Parliamentary Forum (APPF). Парламентарии стран Азиатско-Тихоокеанского Парламентского форума вырабатывают единую экономическую стратегию. Она опирается на такие понятия, как безопасность (Security) и стабильность (Stability), экономическая интеграция (Economic Integration) и кооперация (Co-operation). Страны-участники АППФ: Российская Федерация, Австралия, Бруней (в качестве наблюдателя), Вьетнам, Индонезия, Камбоджа, Канада, Китай, Республика Корея, Малайзия, Микронезия, Мексика, Монголия, Новая Зеландия, Перу, Сингапур, Таиланд, Филиппины, Чили, Япония. В частности, на 15-й ежегодной сессии АТПФ в Москве, Филиппинами был представлен проект резолюции о создании нового энергетического партнёрства в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Япония на этом же форуме представила проект интегрирования зон свободной торговли в АТР – Free Trade Area of the Asia-Pacific (FTAAP) и др. в мировое торговое пространство World Trade Organization (WTO).

– Организация стран – экспортёров нефти (ОПЕК) / The Organization of The Petroleum Exporting Countries (ОПЕС). Индонезия, единственная в Юго-Восточной Азии страна, которая состоит в многосторонней межправительственной организации по регулированию мировых товарных рынков. В международную организацию ОПЕК входят 11 стран (в основном исламского мира), получающих основную часть доходов за счёт добычи и экспорта нефти и нефтепродуктов. Добыча с месторождений высококачественной нефти Индонезии сосредоточена на южной части острова Суматра и западной части Новой Гвинеи.

– Содружество Наций / Commonwealth of Nations. Союз бывших британских колоний, объединяет 53 страны. В Главе 1 на рис. 1 (на вкладке) показаны линии Содружества только для стран АТР. Среди них страны Океании – Кирибати, Науру, Самоа, Тонга, Тувалу, Вануату, Соломоновы острова – участники южно-тихоокеанских группировок.

– «План Коломбо» по совместному экономическому и социальному развитию в Азии и Тихом океане.

– Совещание по взаимодействию и мерам доверия в Азии (СВМДА).

– Азиатско-Тихоокеанский совет сотрудничества по безопасности (АТССБ).

– Диалог по сотрудничеству в Северо-Восточной Азии (НЕАКД).

– Комиссия для стран южной части Тихого океана (КЮТО) / Pacific Community Secretariat (SPC, [www.spc.org.nc](http://www.spc.org.nc), другое название South Pacific Commission, Secretariat of the Pacific Community, Pacific Community) основана в 1947 году Австралией, Францией, Нидерландами, Новой Зеландией, Великобританией и США, заинтересованными в развитии экономики стран Океании. Комиссия объединяет 22 страны этого региона.



– Форум островов Тихого океана (ФОТО, ранее Южно-Тихоокеанский форум, ЮТФ) / Pacific Islands Forum Secretariat (PIFS, ранее Forum Island Countries, FICs, [www.forumsec.org](http://www.forumsec.org)), как политическая группировка, основан в 1971 году Австралией, о-вами Кука, Новой Зеландией, Тонга, Фиджи, Науру, Западное Самоа на встрече в столице Новой Зеландии Веллингтоне. Сегодня основными участниками Форума являются 15 стран Океании, двумя ассоциированными участниками – Новая Каледония и Французская Полинезия, наблюдателями выступают ООН, Содружество Наций, Азиатский банк развития, о-ва Уоллис и Футуна (Wallis and Futuna), о-ва Токелау (Tokelau), и специальным наблюдателем – Восточный Тимор (Timor-Leste). Партнёрами по диалогу выступают Великобритания, Европейский союз, Индия, Индонезия, Канада, Китай, Республика Корея, Малайзия, США, Таиланд, Филиппины, Франция, Япония. На рис. 1 (на вкладке Главы 1) показаны подробно их экономические связи и структура экспорта основных товаров (кроме туристических, финансовых и др. услуг). Страны-участники PIFS делятся на развивающиеся / Developing Countries (Фиджи, Микронезия, Тонга), новые экономически развитые / Least Developed Countries (Кирибати, Самоа, Соломоновы острова, Тувалу, Вануату), малые островные штаты / Small Island States (о-ва Кука, Кирибати, Маршалловы о-ва, Науру, Ниуэ, Палау, Тувалу). Основными рынками сбыта для них являются такие страны, как Япония, США, ЮАР, Австралия, Китай, Германия, Таиланд, Индия, Новая Зеландия, Бельгия, Республика Корея, Италия, Малайзия, Гуам, Великобритания, Канада, Сингапур, Американское Самоа, Фиджи. Странами-импортёрами ресурсов и донорами для FICs, помимо упомянутых, являются Гонконг и Филиппины, Нидерланды, о.Тайвань и Папуа-Новая Гвинея. Донорами могут выступать и островные государства – Ниуэ, Палау, Науру, а также интеграционные группировки, включая ООН, ЕС, Азиатский фонд развития и др.

– Ассоциация регионального сотрудничества Южной Азии (СААРК) / South Asian Association for Regional Cooperation (SAARC, [www.saarc-sec.org](http://www.saarc-sec.org)) со штаб-квартирой в Катманду, Непал. Основана в 1985 году правительствами стран: Бангладеш, Бутан, Индии, Мальдив, Непала, Пакистана и Шри Ланки. Обсуждает вопросы экономики и социального развития.

- Азиатская организация по вопросам производительности (АОП)
- Азиатский банк развития (АзБР) / Asian Development Bank (ADB, [www.adb.org](http://www.adb.org)), со штаб-квартирой в Маниле, Филиппины (45 стран-участниц).
- Азиатский клиринговый союз (валютный союз семи стран).
- другие блоки (Free association with New Zealand), в т.ч. по безопасности.

Важно отметить ведущую роль России в международной интеграции стран Азиатско-Тихоокеанского региона. Помимо членства в АТЭС, Российская Федерация представлена в следующих группировках:

– Шанхайская организация сотрудничества (ШОС) / Shanghai Cooperation Organisation (SCO), в которую вошли 6 стран: Республика Казахстан, Китайская Народная Республика, Кыргызская Республика, Российская Федерация, Республика Таджикистан, Республика Узбекистан. Наблюдателями выступают: Республика Индия, Исламская Республика Иран, Исламская Республика Пакистан, Монголия.

– Условная группировка БРИК / BRIC: Бразилия, Россия, Индия, Китай. Также рассматривают клуб RIC.

– Евразийское экономическое сообщество (ЕврАзЭС) или Евразийский экономический совет, создан в 2000 году и объединяет Беларусь, Казахстан, Киргизия, Россию, Таджикистан. Наблюдатели: Армения, Украина, Республика Молдова.

– Содружество Независимых государств (СНГ), основано в декабре 1991 г. Сегодня в СНГ входят Азербайджан, Армения, Беларусь, Казахстан, Киргизия, Молдова, Россия,

Таджикистан, Туркмения, Украина, Узбекистан.

– Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) / Organization Economic Cooperation and Development (OECD) – международная организация, созданная с целью содействия экономическому и социальному развитию. Конвенция об учреждении подписана в Париже в 1960-м году 20-тью государствами. Сегодня участниками являются 29 государств, среди них страны АТР: Австралия, Канада, Япония, Республика Корея, Мексика, Новая Зеландия, США. ОЭСР появилась в результате Организации европейского экономического сотрудничества, в свою очередь созданной на основе т.н. плана Маршалла. Под эгидой ОЭСР сформировалась «Большая семерка» (G7), затем «Большая восьмерка» (G8) – Великобритания, Германия, Италия, Канада, Франция, США, Япония и Россия. Российская Федерация является наблюдателем в комитетах организации. Приоритетными задачами ОЭСР являются экономические исследования, статистика, охрана окружающей среды, содействие развитию, торговля, управление финансами, наука и промышленное развитие, социальная политика, сельское хозяйство, транспорт, энергетика и др. области.

– «Большая двадцатка» / Group of Twenty (G-20, [www.g20.org](http://www.g20.org)) как политическое объединение основан в 1999 году министерствами финансов и глав центробанков двадцати администраций. На форумах G-20 решают вопросы экономической стабильности в глобальном масштабе, национальной политики, международной кооперации и финансовых институтов. Создан по инициативе стран «Большой семерки». Рассматривались и другие расширенные варианты групп: G-22 и G-33. В 19 крупнейших экономик вошли (года формирования G-20): Аргентина, Австралия (2006), Бразилия (2008), Великобритания (2009), Германия (2004), Индия (2002), Индонезия, Италия, Канада (1999-2001), Китай (2005), Республика Корея, Мексика (2003), Россия, Саудовская Аравия, США, Турция, Франция, ЮАР (2007), Япония. Отдельным участником является Европейский Союз с Европейским центральным банком (European Central Bank).

– «Семерка развивающихся стран» / Emerging-7 (E7) термин, объединяющий экономики стран БРИК / BRIC, Турции, Мексики и Индонезии. Долгосрочный прогноз PWC утверждает, что к 2019 году по суммарному объёму ВВП группа E7 достигнет уровня стран G7, а к 2030-му году превысит его на 30%.

– Первый трёхсторонний форум Северо-Восточной Азии (февраль 2006 г., Токио). Затем КНДР и «пятерка», то есть КНР, Япония, Республика Корея, а также Россия и США – идея проведения переговоров в пятистороннем формате.

– Проект «Газовый ОПЕК» – на базе действующей международной структуры Форума стран – экспортёров газа ФСЭГ – Gas Exporting Countries Forum. Россия, Иран, Катар (газовая тройка), Алжир, Боливия, Бруней, Венесуэла, Египет, Индонезия, Ливия, Малайзия, Нигерия, ОАЭ, Тринидад и Тобаго; Норвегия – в статусе наблюдателя. Всего 40% добычи газа в мире, 70% мировых запасов. Новый участник – Экваториальная Гвинея, наблюдателем выступает – Казахстан. Задачи – синхронизация инвестиционных программ, согласование основных направлений своей деятельности.

Кроме официальных организаций-группировок стран, существуют устоявшиеся экономические связи и блоки. Принято выделять три крупных блока стран-партнёров в сфере прямых зарубежных инвестиций: первый блок, сформировавшийся вокруг США, второй – Европейского Союза и третий – японский блок [179]:

– Главные партнёры США (совокупные зарубежные инвестиции 1 382 млрд долл. США, 2001): Аргентина, Азербайджан, Боливия, Канада, Чили, Коста-Рика, Эквадор, Сальвадор, Гондурас, Исландия, Израиль, Мексика, Парагвай, Российская Федерация, Саудовская Аравия, Сингапур, Швейцария, Тринидад и Тобаго, Венесуэла.

– Основные партнёры ЕС (совокупные зарубежные инвестиции 3 172 млрд долл.

США, 2001): Албания, Аргентина, Армения, Австралия, Бангладеш, Бразилия, Болгария, Кабо-Верде, Чили, Хорватия, Чешская республика, Доминиканская республика, Египет, Эстония, Венгрия, Исламская республика Иран, Кения, Латвия, Ливан, Литва, Мавритания, Марокко, Мьянма, Новая Зеландия, Нигерия, Норвегия, Перу, Катар, Российская Федерация, Словакия, Словения, ЮАР, Свазиленд, Швейцария, Сирия, Македония, Тунис, Турция, ОАЭ, Йемен.

– Ведущие партнёры Японии (совокупные зарубежные инвестиции более 300 млрд долл. США, 2001): Оман, Катар, Республика Корея, Сингапур.

Совокупный зарубежный объём инвестиции этой тройки стран – 4 854 млрд долл. США (2001).

Есть мнение, что Россия, вместе с с Бразилией, Индией, Индонезией и Китаем образует «Большую пятерку» стран, которые являются связующим звеном между периферией и центрами мировой экономики.

Крупными региональными экономическими и политическими группировками в североамериканской и южноамериканской подсистеме АТР являются:

– Организация американских государств (ОАГ). Старейшая организация, основана в 1948 году США (штаб-квартира располагается в Вашингтоне). Основная цель – поддержка суверенитета и мирное процветание региона. В настоящее время в организации 35 государств американского континента. Обсуждаются вопросы развития региона.

– Североамериканская ассоциация свободной торговли или Североамериканское соглашение о свободной торговле (САССТ или НАФТА). Объединяет США, Канаду и Мексику с общим населением страны в 400 млн чел.

– Латиноамериканская ассоциация интеграции (ЛАИ) или Латиноамериканская интеграционная ассоциация (ЛАИА). 11 стран с общим населением 340 млн чел.: Аргентина, Бразилия, Боливия, Венесуэла, Колумбия, Мексика, Парагвай, Перу, Уругвай, Чили, Эквадор. Цель – переход к свободной торговле. В 1960 году создана Латиноамериканская ассоциация свободной торговли (ЛАСТ), с 1980 года – ЛАИ.

– Латиноамериканская экономическая система (ЛАЭС, осн. 1975 г.) – консультативная организация 26 стран Латинской Америки.

– Организация центральноамериканских государств (ОЦАГ, основана в 1951 г.). Состав: Гватемала, Гондурас, Коста-Рика, Никарагуа, Сальвадор. Объединяет центральноамериканский рынок.

– Андская группа (основана в 1969 г.). Цель – развитие интеграции, создание латиноамериканского рынка, либерализация торговли, введение единого таможенного тарифа, создания единого Андского экономического пространства «Андская стратегия». Введен: общий режим в отношении иностранных инвестиций и интерллектуальной собственности; статус многонационального регионального предприятия; режим свободного передвижения рабочей силы. Состав: Боливия, Венесуэла (1973 г.), Колумбия, Перу, Чили (выход в 1976 г.), Эквадор.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ АЗИАТСКОЙ И ОКЕАНСКОЙ ПОДСИТЕМ АТР. ОБЛАСТИ ОКЕАНИИ

Ретроспективный анализ даёт возможность учитывать тот факт, что в АТР экономически закреплялись такие страны, как Португалия и Испания, затем Голландия, Германия, Англия и Франция, позже к ним присоединились США, Австралия и Новая Зеландия (рис. 1 и 6). Представленные карты экономических интересов построены по следующим принципам:

- а) для страны подобран исторический ряд с датами и флагами;
- б) год над или под флагом, указанный в крайнем левом ряду с кораблем обозначает время открытия страны или острова мореплавателями Европы и России или над белым прямоугольником вместо флага время основания самостоятельного государства, существовавшего до открытия; другие года с флагами – приход той или иной страны к власти или начало колонизации, либо оккупации;
- в) использование флагов носит символический и информационный характер;
- г) флаг, выделенный в ряду большим форматом, соответствует современному. Дата, выделенная светлым цветом над таким флагом, – это время получения независимости, черным цветом – нового статуса (например, штат Гавайи);
- д) справа от флага большого формата с его дублированием добавляются флаги международных группировок, в которых участвует государство. Если национальный флаг на первом плане, а позади полотнище интеграционной группировки, то государство имеет в этой организации статус наблюдателя (например, Папуа-Новая Гвинея – АСЕАН). Флаг Европейского Союза может означать, что страна является ассоциированным участником ЕС, либо обладает льготами в торговле со странами ЕС (например, Самоа), либо существуют юридически закрепленные торговые отношения с ЕС (например, Кирибати); флаги других государств символизируют их экономический интерес или донорство;
- е) в исторической части (слева от флага большего формата) несколько флагов, расположенных друг за другом, могут означать, что территория находилась под конкурирующим владением или опекой (например, США и ООН – Северные Марианские острова). Два флага расположенные вместе обозначает совместное управление территорией, к примеру, Вануату до 1980 года носило статус британско-французский кондоминиум Новые Гибриды;
- ж) на картах приводятся выделенные подчеркиванием названия современных государств, ниже – различные исторические названия территорий, находящихся в составе этих государств. На карте на рис. 1 подписаны некоторые известные города-колонии;
- з) территории, ранее включавшие несколько стран, выделены разным цветом, например, Индокитайский союз. В скобках могут указываться год их основания или исторический период существования. Прежние границы или демаркационные линии обозначены пунктиром.

Таким образом, при реализации программ продвижения товаров новейших технологий учитывается не только существующий баланс сил, но и прогнозируются возникновение новых, вовлечение в сотрудничество тех, кто стремится в АТР к «историческому реваншу».

По происхождению острова Океании делят на четыре типа: материковые (только о. Новая Гвинея), вулканические, тектонические и биогенные (острова атоллов, рифов или коралловые). По культурному, языковому и географическому принципу Океания делится на три области:





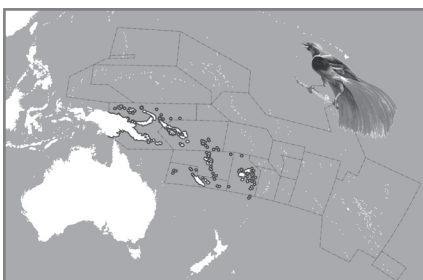


Рис. 2. Меланезия (Melanesia)

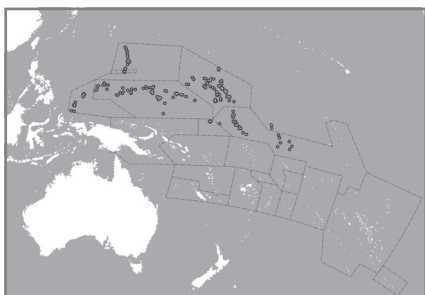


Рис. 3. Микронезия (Micronesia)



Рис. 4. Полинезия (Polynesia)



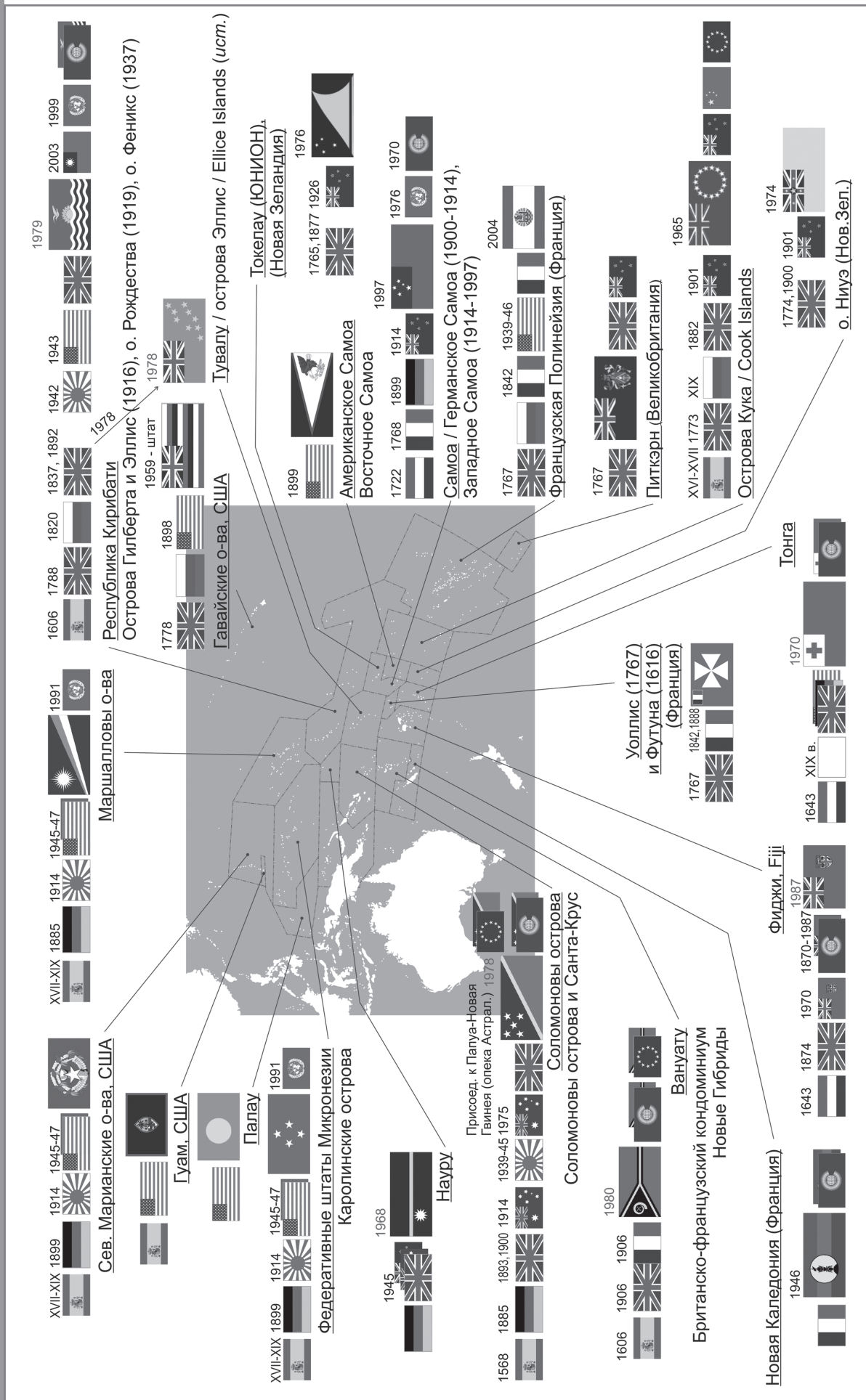
Рис. 5. Острова названные российскими экспедициями

Меланезия (Melanesia) – обширная группа юго-западных островов Океании, в основном вулканического происхождения, – от восточной части Новой Гвинеи до Фиджи. Её образ – хвост летящей райской птицы, обитающей на островах Новой Гвинеи (на рис. 2 вверху). Любопытно, что остров повторяет в общих чертах её силуэт. Страны Меланезии: Папуа-Новая Гвинея (Papua New Guinea), Соломоновы острова (The Solomon Islands), Новая Каледония (New Caledonia), Вануату (Vanuatu), Фиджи (Fiji). Все страны – члены Содружества. Кроме Папуа-Новой Гвинеи – участники КЮТО, и, кроме Новой Каледонии – Форума островов Тихого океана. Папуа-Новая Гвинея также участник «Плана Колумбо».

Микронезия (Micronesia) – это более сотни относительно крупных островов, тысячи мелких и мельчайших островков, в основном коралловые атоллы, которые разбросаны на площади в 14 млн км<sup>2</sup>. Политическое деление Микронезии произошло с участием Германии, Испании, США, Великобритании на несколько образований: Содружество Северных Марианских островов, Республику Палау (Palau), республику Маршалловы острова (The Marshall Islands), Федеративные штаты Микронезии (The Federated States of Micronesia), свободная торговая зона Гуам (Guam, США), Кирибати (Kiribati), Государство Науру (Nauru), расположенное на вершине плато подводного вулкана, также относится к этому региону (рис. 3).

Острова Полинезии (Polynesia) образуют огромный треугольник в центральной части океана. Его северная вершина – Гавайские о-ва, южная – о-ва Новой Зеландии и восточная – остров Пасхи (о. Рапануи, Чили), удалённый от островов Палау (Республика Белая) на 13 тысяч километров (на рис. 4 показана южная часть). Самые крупные острова – вулканические. Страны Полинезии: Американское Самоа (American Samoa, Восточное Самоа), остров Пасхи (Easter Island, пров. Вальпараисо, Чили), Французская Полинезия (French Polynesia), о. Питкэрн (Pitcairn Island, Великобритания), Тувалу (Tuvalu), Острова Уоллис и Футуна (The Wallis and Futuna Island), Тонга (Tonga), Западное Самоа (Western Samoa). Члены КЮТО: Американское Самоа, Питкэрн, Тувалу, Уоллис и Футуна. Члены ФОТО – Тонга, Западное Самоа.

Рис. 6. Карта экономических интересов и сфер влияния океанической подсистемы АТР, кроме Папуа-Новую Гвинею. Группировки ООН и Содружества отмечены флагами. Границы стран показаны на карте пунктирными линиями



### ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ СТРАН АТЭС (ВВП)

*Таблица 1. Рост ВВП в период с 1996 по 2008 годы в % по отношению к предыдущему году стран, входящих в АТЭС / Real GDP Growth in APEC Member Economies, 1996 - 2008 (Annual Percentage Change)*

Страны и территории блока АТЭС	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Австралия		3,7	5,4	4,5	3,4	2,1	4,3	3	3,8	2,8	2,8	4	2,1
Бруней	1	3,6	-4	2,6	2,9	2,7	3,9	2,9	0,5	0,4	4,4	0,6	-1,5
Канада			4,1	5,5	5,2	1,8	2,9	1,9	3,1	2,9	3,1	2,7	0,5
Чили			3,2	-0,8	4,5	3,5	2,2	4	6	5,6	4,6	4,7	3,2
КНР			7,8	7,1	8,4	8,3	9,1	10	10,1	10,4	11,6	13	9
Гонконг, КНР			-5	3,4	8	0,5	1,8	3	8,5	7,1	7	6,4	2,5
Индонезия	7,8	4,7	-13,3	0,8	5,4	3,6	4,5	4,8	5	5,7	5,5	6,3	6,1
Япония			-1,1	0,1	2,9	0,2	0,3	1,4	2,7	1,9	2	2,4	-0,6
Корея			-8,3	9,4	8,5	4	7,2	2,8	4,6	4	5,2	5,1	2,2
Малайзия	10	7,3	-7,4	6,1	8,7	0,5	5,4	5,8	6,8	5,3	5,8	6,3	4,6
Мексика			5	3,6	6,6	-0,2	0,8	1,7	4	3,2	5,1	3,3	1,3
Новая Зеландия			-0,2	4	3,8	2,6	4,9	4,1	4,5	2,8	1,9	3,2	0,3
Папуа-Новая Гвинея			-3,8	7,6	-2,5	-0,1	-0,2	2,2	2,7	3,6	2,6	6,5	7
Перу			-0,6	0,9	3	0,2	5	4	5	6,8	7,7	8,9	9,8
Филиппины	5,8	5,2	-0,6	3,4	6	1,8	4,4	4,9	6,4	5	5,4	7,2	4,6
Россия			-5,3	6,4	10	5,1	4,7	7,3	7,2	6,4	7,7	8,1	5,6
Сингапур	7,7	8,5	-0,9	6,9	10,1	-2,4	4,1	3,8	9,3	7,3	8,4	7,8	1,1
Тайвань, КНР			4,6	5,4	5,8	-2,2	4,6	3,5	6,2	4,2	4,8	5,7	0,1
Таиланд	5,9	-1,3	-10,5	4,4	4,8	2,2	5,3	7,1	6,3	4,6	5,2	4,9	2,6
США			4,2	4,4	3,7	0,8	1,6	2,5	3,6	2,9	2,8	2	1,1
Вьетнам	9,3	8,2	5,8	4,8	6,8	6,9	7,1	7,3	7,8	8,4	8,2	8,5	6,2



## ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАН АСЕАН

Таблица 2. Сравнение базовых характеристик стран блока АСЕАН и количества прибывших воздушных судов ASEAN International Civil Aviation Statistics; Selected basic ASEAN indicators as of 30 April 2008

Страны блока АСЕАН	Количество прибывших ВС	Площадь, кв. км / Total land area		Численность, млн чел / Total population		
		1999 год	2007 год	1980 год	1999 год	2007 год
Бруней	5 450 (2001)	5 770	5 765	0,19	0,30	0,39
Индонезия	41 585 (2001)	1 919 440	1 890 754	147,49	200,00	224,91
Камбоджа	5 800 (1999)	181 040	181 035	6,59	11,50	14,48
Лаос	1 427 (1999)	236 800	236 800	3,19	4,90	5,60
Малайзия	-	329 750	330 252	13,75	22,18	27,17
Мьянма	3 013 (2001)	678 500	676 577	33,61	46,4	58,61
Филиппины	23 019 (2001)	300 000	300 000	45,50	68,60	88,88
Сингапур	91 041 (2002)	632,6	704	2,41	3,87	4,60
Таиланд	131 259 (1999)	514 000	513 120	46,96	61,81	65,69
Вьетнам	-	329 560	329 315	52,46	78	85,21
Всего	-	4 495 493	4 464 322	299,68	497,56	575,54

Таблица 3. Рост ВВП в период с 1996 по 2008 годы в % по отношению к предыдущему году стран, входящих в АСЕАН. Бруней, Малайзия, Филиппины, Таиланд, Вьетнам – в Табл. 1 / Growth of the gross domestic product in ASEAN, year-on-year

Страны	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Камбоджа	4,6	4,3	3,7	10,8	7	5,7	5,5	-	9,97	13,63	10,77	10,14	6,03
Индонезия	7,8	4,7	-13,1	0,8	4,9	3,4	3,7	4,8	5,03	5,69	5,5	6,32	6,06
Лаос	6,9	6,9	4	7,3	5,8	5,8	5,9	-	6,88	7,27	8,31	6,01	8,38
Мьянма	6,4	5,7	5,8	10,9	13,7	9,9	5	-	5	4,5	6,89	5,56	4,54
Сингапур	7,7	8,5	-0,9	6,4	9,4	-2,4	2,2	3,8	8,8	6,62	7,88	9,27	1,15

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. КРУПНЕЙШИЕ АЭРОКОСМИЧЕСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ  
И ИХ РЕЙТИНГИ 2008/2007/2006/2005/2004

<p>Примечания: .. / 61 / .. – место в рейтинге ста крупнейших производителей аэрокосмической промышленности. Составлен PricewaterhouseCoopers и Flight International и построен по объёму продаж аэрокосмических подразделений корпораций (Aero Sales). В рейтинге отсутствуют страны: Китай, Россия и регион Средняя Азия по причине сложности получения необходимых для оценки данных. (D) – подразделения / Divisions. (+D) / (-D) – подразделение открыли/закрыли. Существует также другой рейтинг – Reuters по объёму продаж (TTM Sales \$). <u>Boeing</u> (5) – место по Reuters на 17 февраля 2010.</p> <p style="text-align: right;">Азия</p> <p style="text-align: right;">Израиль</p> <p><u>Elbit Systems</u> 36 / 41 / 43 / 46 / 47 Airborne Systems (D) Land Systems (D) C4ISR Systems (D) Electro-optics (D) Other (D)</p> <p><u>Israel Aircraft Industries</u> 31 / 32 / 33 / 34 / 33</p> <p style="text-align: right;">Индия</p> <p><u>Hindustan Aeronautics</u> 38 / 40 / 41 / 43 / 44</p> <p style="text-align: right;">Республика Корея</p> <p><u>Korea Aerospace Industries</u> 67 / 63 / 63 / 65 / 67</p> <p style="text-align: right;">Сингапур</p> <p><u>Singapore Technologies Engineering</u> 51 / 51 / 58 / 58 / 58 Aerospace (D)</p>	<p style="text-align: right;">Япония</p> <p><u>Fuji Heavy Industries</u> 65 / 61 / 57 / 57 / 74 Aerospace (D)</p> <p><u>Ishikawajima-Harima Heavy Industries</u> 34 / 35 / 35 / 32 / 32 Aero-Engines &amp; Space Operations (D)</p> <p><u>JAMCO</u> 90 / 89 / 85 / – / –</p> <p><u>Kawasaki Heavy Industries</u> 42 / 39 / 36 / 35 / 36 Aerospace (D)</p> <p><u>Matsushita Electrical Industries</u> 54 / 58 / 64 / 66 / 66 Matsushita Avionics Systems Corporation (D)</p> <p><u>Mitsubishi Heavy Industries</u> 22 / 24 / 19 / 21 / 22 приобретение компании Argo Tech Aerospace (D)</p> <p style="text-align: right;">Америка</p> <p style="text-align: right;">Бразилия</p> <p><u>Embraer</u> 20 / 20 / 24 / 23 / 21 Commercial Aviation (D) Defense and Government (D) Executive Aviation (D) Aviation Services (D) Others (D)</p> <p style="text-align: right;">Канада</p> <p><u>Bombardier</u> 17 / 16 / 16 / 16 / 15 Aerospace (D)</p> <p><u>CAE</u> 49 / 49 / 49 / 50 / 50 Civil (Simulation) (&amp; Training) (D) Military (Simulation) (&amp; Training) (D)</p>
--	--

Héroux-Devtek – / 99 / 99 / – / –  
Aerostructures (D, 1999)  
Компания Héroux Machine Parts Limited  
купила в 1987 году McSwain Manufacturing  
Corporation, в 1999-м – Métro Machining  
Corporation и Les Industries C.A.T. inc.  
Компания приобрела Devtek Corporation  
в 2000-м году и получила современное  
название. В 2004-м году приобрела  
Progressive Inc.

Magellan Aerospace 81 / 78 / 77 / 78 / 77  
включает компанию Mayflower Aerospace

Standard Aero  
Aviation (D)

США (38 компаний)

Aeroflex 76 / 76 / 72 / 80 / 101

Alcoa 28 / 28 / 27 / 29 / 31  
Engineering Products / Aerospace (D)

Alliant Techsystems 24 / 26 / 25 / 26 / 26  
ATK Thiokol (-D)  
Ammunition (-D)  
Precision Systems (-D)  
Advanced Propulsion & Space Systems (-D)  
Armament Systems (+D)  
Launch Systems (+D)  
Mission Systems (+D)

Amphenol 79 / 80 / 80 / 83 / 83  
Aerospace (D)

B/E Aerospace 41 / 47 / 50 / 52 / 54  
Commercial Aircraft Products (D)  
Business Jet Products (D)  
Fastener Distribution (D)  
Interior Systems (+D)  
Seating (+D)

Ball 70 / 66 / 68 / 60 / 61  
приобретение компании MPC  
Aerospace and Technologies (D)

Boeing (1) 2 / 1 / 1 / 1 / 1  
Commercial Aerospace / Commercial

Airplanes (D)  
Integrated Defence Systems (Precision  
Engagement and Mobility Systems, Network  
and Space Systems, Support Systems) (D)  
Boeing CapitalCorp/Other/Accounting  
differences (D)

Circor – / – / – / 96 / 96  
Instrumentation and Terminal Fluid Controls  
(D)

Crane 77 / 74 / 71 / 73 / 73  
Aerospace (D)

Curtiss-Wright 89 / 64 / 62 / 64 / 69  
Motion Control (D)  
Metal Treatmet (D)

DeCrane Aerospace 97 / 95 / 91 / 94 / 97  
Cabin Management (D)  
System Integration (D)

DRS Technologies – / 33 / 31 / 37 / 41  
приобретена компанией Thales

Ducommun 93 / 91 / 92 / 97 / 95

Eaton 46 / 22 / 22 / 25 / 24  
Fluid Power (D)

EDO – / – / – / 67 / 70  
приобретена ITT Industries.  
Communications & Space Products /  
Electronic Systems & Communications (D)  
Engineered Materials / Engineered Systems  
& Services (D)

Esterline 48 / 50 / 54 / 53 / 65  
приоретение компаний Sabena Flight  
Academy и Academia Aeronautica de Evora.  
Avionics & Control (D)  
Sensors & Systems (D)  
Advanced Materials (D) – приобретение  
NMC (специализация lightweight fasteners)

FLIR Systems 85 / – / – / – / –  
Government Systems (D)

Garmin 99 / 96 / 96 / 99 / 102  
Aviation (D)

GenCorp 71 / 69 / 70 69 / 75  
Aerospace and Defence (D)  
вкл. компанию ARC

General Dynamics (5) 6 / 6 / 5 / 7 / 7  
Aerospace (D)  
Combat Systems (D)  
Marine Systems (D)  
Information Systems & Technology (D)

General Electric 11 / 10 / 10 / 9 / 9  
приобрела компанию Smith Group  
(Великобритания)  
Aircraft Engines (-D)  
Aviation (D)

Goodrich 18 / 18 / 18 / 18 / 19  
Actuation and Landing Systems (+D)  
Nacelles and Interior Systems (+D)  
Airframe Systems (-D)  
Engine Systems (-D)  
Electronic Systems (D)

Harris 26 / 34 / 34 / 33 / 35  
приобретены компании Multimax и Zandar  
Government Communications Systems (D)  
Defense Communications and Electronics  
(+D)  
RF Communications (-D)

Hawker Beechcraft 32 / 31 / 28 / – / –  
В 1968 году DeHavilland Aircraft Company  
купила британская фирма Hawker  
Siddeley Corporation. С 1980 года  
американская Beech Aircraft Corporation  
стала подразделением Raytheon  
Company. В 1993 году компания Raytheon  
приобретает Raytheon Corporate Jets,  
которая производила средние самолёты  
под маркой Hawker, у британской фирмы  
British Aerospace. В 2007-году Raytheon  
Aircraft Company создаёт корпорацию  
Hawker Beechcraft Corporation и пердаёт  
её во владение GS Capital Partners  
и Onex Partners.

Heico 83 / 81 / 83 / – / –  
Flight Support Group (D)  
Electronic Technologies Group (D)

Hexcel 58 / 60 / 60 / 59 / 60  
Commercial Aerospace (D)  
Space & Defence (D)

Honeywell International (6) 14 / 14 / 13 / 11  
/ 12  
Aerospace International (D)

ITT Industries 19 / 21 / 21 / 22 / 23  
приоретены компании EDO и IMC.  
Defense Electronics & Services (D)  
Electronic Components (-D)  
Motion & Flow Control (+D)  
Fluid Technology (+D)

Kaman 88 / 90 / 90 / 91 / 92  
приобретение компании Brookhouse.  
Aerospace (D)

K&F Industries – / – / – / 86 / 86  
Aircraft Braking Systems (D)  
Engineered Fabrics (D)

Ladish 94 / 94 / 94 / – / –  
Aerospace Components (D)  
Jet Engines (+D)

L-3 Communications 13 / 12 / 12 / 13 / 16  
Command, Control and Communications  
(C3) and ISR / Secure Communications &  
ISR (D)  
Government Services (D)  
Aviation Products & Aircraft Modernisation /  
Aircraft Modernization and Maintenance (D)  
Training & Simulation (-D)  
Specialised Products (D)

Lockheed Martin (2) 3 / 3 / 3 / 3 / 3  
Aeronautics (D)  
Electronic Systems (D)  
Space Systems (D)  
Integrated Systems & Solutions (D)  
Information & Technology Services / IS&GS  
(Information Systems & Global Services) (D)



Loral Space & Communications 64 / 59 / 59 / 81 / 59

Satellite Services (D)  
Satellite Manufacturing (D)

Lord 68 / 70 / 69 / 72 / 71

McKechnie Aerospace 98 / 93 / 95 / – / –  
бывшее подразделение Aerospace британской компании Melrose передано частному инвестору JLL Partners (США). Ранее, в 2005-м Melrose Plc приобрела McKechnie Aerospace и Dynacast.

Moog 62 / 67 / 67 / 71 / 72  
приобретение компании Prizm Advanced Communication Electronics.  
Aircraft Controls (D)  
Aerospace Controls / Space & Defense controls (D)

Northrop Grumman (4) 4 / 4 / 4 / 4 / 4  
Electronic Systems (D)  
Information Technology / Information & Services (Mission systems, Information Technology, Technical Services) (D)  
Ship Systems (D)  
Aerospace (Integrated Systems, Space Technology) (D)  
Other (intersegment eliminations)

Orbital Sciences 53 / 55 / 55 / 60 / 56  
Launch Vehicles and Advanced Programs (D)  
Satellites and Related Space Systems (D)  
Transportation Management Systems (D)

Parker Hannifin 45 / 44 / 44 / 41 / 43  
приобретение компаний DGO, Impulse, Storm, TSS, Webb и Cormon  
Aerospace (D)

Precision Castparts 30 / 27 / 30 / 31 / 34  
Aerospace (+D)  
Forged Products (-D)  
Investment Cast Products (-D)

Raytheon (8) 8 / 8 / 7 / 6 / 6  
Integrated Defence Systems (D)

Intelligence and Information Systems (D)  
Missile Systems (D)  
Network Centric Systems (D),  
Space and Airborne Systems (D)  
Technical Services (D)  
Aircraft (-D) – см. Hawker Beechcraft  
Corporate and Eliminations / Other (D)

Rockwell Collins 23 / 23 / 23 / 24 / 25  
Commercial Systems (D)  
Government Systems (D)  
Space Systems (-D)

Sequa 55 / 56 / 51 / 51 / 49  
Aerospace (D)

Spirit AeroSystems 29 / 25 / 26 / – / –  
Fuselage Systems (D)  
Propulsion Systems (D)  
Wing Systems (D)  
All Other (D)

Teledyne Technologies 43 / 48 / 45 / 44 / 45  
приобретение компании HCS  
Electronics & Communications (D)  
System Engineering Solutions (D)  
Aerospace Engines and Components (D)  
Energy and Power Systems (+D)

Teleflex 86 / 85 / 81 / 75 / 78  
Aerospace (D)

Textron 16 / 17 / 17 / 17 / 18  
приобретение компании AAI  
Bell (D)  
Cessna (D)  
Textron Systems (+D)

TransDigm Group 72 / – / – / – / –

Triumph Group 52 / 53 / 53 / 55 / 55  
Aerospace systems (D)  
Aftermarket services (D)  
Other - Corporate (D)

United Industrial – / – / – / 76 / 85  
Defence (D)

United Technologies 7 / 7 / 8 / 8 / 8  
Engines (Pratt & Whitney) (D), вкл.  
Rocketdyne Power & Propulsion.  
Flight Systems (Sikorsky, Hamilton  
Standard) (D)

Vought Aircraft Industries 47 / 46 / 42 / 42 /  
42

Woodward Governor 91 / 92 / 93 / 90 / 89  
Aircraft Engine Systems (-D)  
Aerospace market segment (+D)

Африка

ЮАР

Denel – / 100 / 98 / 70 / 57

Европейский союз

Бельгия

Asco 96 / – / – / – / –

Sonaca 95 / 88 / 88 / 88 / 88

Великобритания

BBA Group 40 / 42 / 40 / 39 / 40  
Aviation (D)

BAE Systems 5 / 5 / 6 / 5 / 5  
приобрела компании MTC Technologies  
(США), Tenix Defence (Австралия) и Detica.  
Commercial Aerospace (-D)  
Customer Solution & Support (-D)  
Programmes & Support (D)  
Integrated Systems and Partnerships (-D)  
Electronics, Intelligence & Support (D)  
Land & Armaments (D) включает United  
Defence Industries  
International Businesses (D)  
HQ/Operations & Other Businesses (D)

Britax – / – / – / 77 / 84  
Aerospace Interiors (D)  
Часть компании переименована в Seton  
House Group Ltd.  
(<http://www.setonhouse.com/>)

Aerospace & Defense Parts Manufacturing  
после продажи компании Hexcel (США)  
своего подразделения по авиационным  
интерьерам компании. Часть компании  
получила название Premium Aircraft  
Interiors Group (PAIG) (см. далее)

Chemring 75 / 82 / 87 / 98 / 94  
приобретение компаний Richmond,  
Scot, Martin Electronics и Titan Dynamics  
Systems

Cobham 35 / 37 / 38 / 36 / 37  
приобретение компаний S-Тес, Lansdale,  
MMI, Sparta и M/A COM.  
Aerospace Systems (D)  
Flight Operations & Services / Aviation  
Services (D)  
Chelton (Avionics) / Avionics and  
Surveillance (D)  
Defence Electronic Systems (+D)  
Mission Systems (+D)  
Other Activities (+D)

Doncasters 92 / 87 / 89 / 93 / 93  
Aerospace (D)

Firth Rixson 69 / – / – / – / –

GKN 44 / 45 / 46 / 45 / 28  
Aerospace (D)

Hampson – / 98 / 97 / – / –  
Aerospace (D)  
Приобретение Arabis PLC Machining  
Group (1997), Coast Composites, Inc и  
Lamsco West, Inc (Dec 2005), Composites  
Horizons, Inc. (Jan 2007), Odyssey  
Industries, Inc. и Global Tooling Systems,  
Inc. (June 2008)

Hawker Beechcraft  
см. США

Martin Baker – / – / – / 100 / 99

Meggitt 39 / 43 / 47 / 48 / 53  
Aerospace (D)  
Defence Systems (D)

Sensing Systems (+D)

Premium Aircraft Interiors Group (PAIG) 78 / 72 / 74 / - / -

Rolls-Royce 15 / 15 / 15 / 14 / 14  
Civil Aerospace (D)  
Defence Aerospace (D)

Senior 84 / 83 / 84 / 92 / 91  
приобретение компании Capo industries.  
Aerospace (D)

Smith Group - / - / - / 27 / 29  
Aerospace (D)  
Detection (D)  
приобретено компаний GE Aviation (США)

Standard Aero - / - / - / 56 / 51  
Standard Aero – Engine Repair (D)

Ultra Electronics 61 / 65 / 65 / 68 / 68  
включает компанию Horizon Aerospace  
Aircraft & Vehicle Systems (D)  
Information & Power Systems (D)  
Tactical & Sonar Systems (D)

Umeco 74 / 73 / 76 / 74 / 79  
Supply Chain (+D)  
Components (-D)  
Composites (D) включает приоритетные  
компании Advanced Composite Group,  
Avionics Mobile Services  
Repair & Overhaul (-D)

Германия

Diehl Aerospace 100 / 97 / 100 / - / -

MTU Aero Engines 25 / 30 / 29 / 30 / 30  
OEM: Commercial and Military  
MRO: Commercial Maintenance

Испания

Aernnova, - / - / - / 85 / 81  
бывш. Gamesa  
Aeronautical (D)

Indra 59 / 62 / 61 / 63 / 64  
Information Technology (-D)  
Simulators & Automated Testing Systems  
(-D)  
Defence Electronic Equipment / Defence &  
Security (D)  
Transport & Traffic (+D)

ITP 73 / 75 / 73 / 79 / 76

Италия

Avio 37 / 38 / 39 / 40 / 38  
ранее FiatAvio.  
Aeroengines (D)  
Space (D)  
Civil MRO (D)

Finmeccanica (9) 9 / 11 / 9 / 9 / 13  
Aeronautics (D)  
Space (D)  
Helicopters (D)  
Defence Electronics (D)  
Defence Systems (D)

Нидерланды

EADS (European Aeronautic Defence and  
Space Company EADS N.V.) (3) 1 / 2 / 2 / 2  
/ 2  
Airbus (D)  
Military Transport Aircraft (D)  
Eurocopter (D)  
Defence and Security Systems (D)  
Space (Astrium) (D)  
Other Business (D)

Stork 63 / 68 / 66 / 62 / 63  
Aerospace (Structures) (D)

Норвегия

Kongsberg 66 / 77 / 78 / 84 / 80  
Defence & Aerospace (D)

Франция

Alcatel - / - / - / 19 / 17  
Aerospace (D)

Private Communications (D)

Dassault Aviation 21 / 19 / 20 / 20 / 20  
Defence (D)  
Business Aircraft / Falcon (executive jet) (D)

Latécoère 60 / 71 / 75 / 82 / 87

LISI 82 / 84 / 82 / 89 / 90  
Aerospace (D)

Safran 12 / 13 / 14 / 15 / 11  
включает компании Snecma и Sagem  
Aerospace Propulsion (D), бывш. Snecma и  
Turbomeca  
Aircraft Equipment (D), бывш. Snecma  
Equipment с подразделениями Landing  
Gear, Nacelles, Wiring, Brakes, Engine  
Controls.  
Defence Security (D), бывш. Sagem  
Defence & Security  
Communications (D)

Sagem, см. Safran  
Defence & Security (D)

Thales 10 / 9 / 11 / 12 / 10  
приобрела компанию DRS Technologies  
Aerospace / Space (D)  
Defence (D)  
Air Systems (-D)  
Land & Joint Systems (-D)  
Naval Systems (-D)

Zodiac 33 / 36 / 37 / 38 / 39  
Aerosafety Systems (D)  
Aircraft Systems (D)  
Airline Equipment / Cabin Interiors (D)  
Technology (D)

Швейцария

Liebherr 57 / 56 / 56 / 54 / 52  
Aircraft Equipment (-D)  
Aerospace SAS (+D)

Pilatus 80 / 79 / 79 / 87 / 82

Ruag 50 / 52 / 52 / 49 / 46

включает бывш. SAAB Space и Ericsson  
Aerospace

Швеция

Ericsson – / – / – / 95 / 62  
слияние с Ruag (Швейцария)  
Defence Systems (D)

SAAB (7) 27 / 29 / 32 / 28 / 29  
Является держателем акций в  
компаниях Grintek (ЮАР), EADS Defence  
Electronics и TietoSaab Systems. Слияние  
подразделения SAAB Aerospace с Ruag  
(Швейцария).  
Systems & Electronics / Systems and  
Products (D)  
Defence & Security Solutions (D) –  
Приобрела в 2008-м году Airdrome  
Holdings.

Aerospace / Aeronautics (D)  
Technical Support & Services (-D)  
Bofors Dynamics (-D)  
Aviation Services (-D)

SKF 87 / 86 / 86 / – / –  
Aerospace (D)

Volvo 56 / 54 / 48 / 47 / 48  
Аеро (D)

Вне рейтинга:

3M (США)

*Рис. 7. Пространство авиационных  
брендов представлено на стр. 200*



ПРИЛОЖЕНИЕ 6. МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕЙТИНГ 500 КРУПНЕЙШИХ КОРПОРАЦИЙ  
ПО ВЕРСИИ FINANCIAL TIMES, THOMSON REUTERS И «ВЕДОМОСТИ».  
АВТОРСКИЙ АНАЛИЗ КОМПАНИЙ, БАЗИРУЮЩИХСЯ В АТР

Место	Страна, территория	Число компаний	Сумм. капитализация, mln US\$	Доля, %
1	США	181	6 154 034,5	39,41%
2	Китай	27	1 367 880,8	8,76%
3	Великобритания	32	1 160 225,4	7,43%
4	Япония	49	1 110 743,6	7,11%
5	Франция	23	796 714,4	5,10%
6	Германия	20	617 515,1	3,95%
7	Канада	27	526 495,5	3,37%
8	Швейцария	10	515 635,5	3,30%
9	Гонконг, КНР	16	439 192,2	2,81%
10	Испания	13	359 000,7	2,30%
11	Австралия	14	354 535,5	2,27%
12	Бразилия	9	348 059,5	2,23%
13	Италия	7	223 493,4	1,43%
14	Россия	6	220 226,5	1,41%
15	Индия	10	210 029,8	1,34%
16	Нидерланды	8	142 282,2	0,91%
17	Южная Корея	5	122 420,8	0,78%
18	Швеция	5	106 541,2	0,68%
19	Саудовская Аравия	5	96 696,3	0,62%
20	о.Тайвань	4	91 609,9	0,59%
21	ЮАР	6	87 412,9	0,56%
22	Бельгия	3	65 668,3	0,42%
23	Финляндия	2	61 075,2	0,39%
24	Мексика	3	60 399,4	0,39%
25	Норвегия	1	56 150,1	0,36%
26	Сингапур	3	52 502,7	0,34%
27	Израиль	2	50 042,6	0,32%
28	Дания	2	44 359,7	0,28%
29	Чили	2	21 872,2	0,14%
30	ОАЭ	1	21 606,3	0,14%
31	Чехия	1	19 127,8	0,12%
32	Марокко	1	16 009,2	0,10%
33	Исландия	1	14 738,1	0,09%
34	Индонезия	1	13 172,5	0,08%
35	Португалия	1	12 685,6	0,08%
36	Аргентина	1	12 409,1	0,08%
37	Таиланд	1	12 143,5	0,08%
38	Австрия	1	11 699,0	0,07%
39	Турция	1	10 716,8	0,07%
40	Кувейт	1	10 260,2	0,07%

На вкладки рис. 8. Крупнейшие корпорации в АТР согласно рейтингу Financial Times Top500 за 2009 год.  
Специфика и ключевые компетенции (по странам)



## ПРИЛОЖЕНИЕ 7. ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ООН

Примечания к таблице и карте на вкладке на рис. 8. Автором проведен анализ по странам и отраслям, представленный в виде таблицы и геоэкономической карты на вкладке. В таблице указаны первые 40 стран и территорий, где расположены крупнейшие компании рейтинга FT500 (среди них – 15 стран АТР). Пример алгоритма поиска ключевых компетенций Японии с использованием рейтинга FT500 приведен в Приложении 9 и 10.

Если на конец 1990-х годов насчитывалось около сорока тысяч ТНК (в Германии – 7 100, в Японии – 3 650, в Швеции – 3 550, в Швейцарии – 3 000, в США – 3 000, в Великобритании – 2 800) [95], то по данным отчёта World Investment Report (который публикует ЮНКТАД / UNCTAD с 1991 года) на 2008-й год насчитывалось 79 000 ТНК с 790 тысячами филиалов за рубежом, из них 20 000 крупных и 2 000 крупнейших. В 2007-м году в ТНК работало 82 млн человек. Совокупные продажи ТНК в 1998 г. – 11 трлн долл. США, что более чем в 1,5 раза превысило объём мирового экспорта. Крупнейшие государственные ТНК (ГТНК) расположены во Франции (8), Италии (2), Австрии (2), Индии (2) [181]. ТНК контролируют 4/5 всех мировых патентов и лицензий на новейшую технику и технологию и почти полностью контролируют мировой рынок большей части (от 75% до 90%) сельскохозяйственных товаров (кофе, пшеница, кукуруза, табак, чай, бананы и др.). В США доля ТНК в экспорте – около 50%, в Великобритании – 80% [282].

Определения. Транснациональные корпорации – наиболее развитые международные компании (МК). МК – это все компании, имеющие хотя бы одно подконтрольное предприятие за пределами собственной страны, созданное на базе прямых зарубежных инвестиций [231].

По определению Комиссии ООН: «ТНК – предприятие, объединяющее организации (entities) в двух и более странах независимо от их юридической формы и сферы деятельности, которое действует в рамках системы принятия решений, что даёт возможность проводить согласованную и логически последовательную политику через один или несколько центров принятия решений, в которых эти организации настолько связаны путем совместной собственности или каким-либо другим способом, что одна или несколько таких организаций могут оказывать влияние на деятельность других, в особенности в области распространения технологии, ресурсов и ответственности» и «международное производство – это производство, осуществляемое под иностранным контролем или принятием решений и изменяемое через продажи иностранных филиалов многонациональных корпораций».

Основное средство ТНК – это прямые иностранные инвестиции (ПИИ), которые позволяют осуществлять операции по всему миру в рамках единой собственности, контроля, а часто – и управления. Рост ТНК идет по законам вертикальной интеграции [231].

В банковском деле существуют ТНБ. Например, межбанковская система SWIFT объединяет 5 000 банков, обслуживает коммерческие операции, сделки с ценными бумагами, передает 1,27 млн сообщений в день. ТНБ активно взаимодействует с ТНК: увеличивает размер финансовых операций промышленных предприятий, расширяет круг вкладчиков, географию и объёмы накопления ссудного капитала, снижает валютный риск, одновременно выступает кредитором и заемщиком. При этом происходит взаимное вторжение ТНК и ТНБ. ТНК скупает акции банков и создаёт собственные банковские структуры, переходит от банков к небанковским финансовым учреждениям, прежде всего к страховым компаниям и инвестиционным фондам. Крупнее ТНБ могут быть финансовые центры. Финансовый центр – ряд участников финансовой системы: наряду с инфраструктурой сектора финансовых услуг (Национальный банк, платежные системы, торговые площадки, расчётно-клиринговые системы по операциям с ценными бумагами), это коммерческие банки, страховые агенты, инвестиционные фонды, продавцы ценных бумаг, а также финансовые посредники. Различают мировые финансовые центры (Лондон, Нью-Йорк), региональные (Париж, Франкфурт-на-Майне, Гонконг, Сингапур) и оффшоры (о. Мэн и др.) [30].





## ПРИЛОЖЕНИЕ 9. КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ЯПОНИИ ПО ОТРАСЛЯМ (ВЫБОРОЧНО КОМПАНИИ, ПАРТНЁРЫ, ПРОЕКТЫ), ЛИДЕРСТВО В БУДУЩЕМ

Звездочкой (\*) отмечено присутствие компаний в международных рейтингах по капитализации Top500 Financial Times (2009). См. Приложение 6 и карту на вкладке.

### СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ПО ОТРАСЛЯМ

#### Космос:

- геостационарные лёгкие спутники (Japan Aerospace Exploration Agency);
- телескопы (Subaru), в том числе радио.

#### Авиастроение (JADC):

- гидросамолёты, летающие лодки (ShinMaywa US-1A Kai);
- композиционные материалы (в т.ч. по технологии TiGr для Boeing 787 – TohoTenax, Toray)
- авиакомпании и авиастроители в одном лице (ANA, JAL);
- приобретение технологий из США (опыт Douglas, Northrop, Lockheed), Германии (опыт Хейнкель, Юнкерс).

#### Вертолётостроение:

- лёгкие вертолёты (Kawasaki, Mitsubishi)
- стратегический союз с Bell, Eurocopter, Sikorsky, Boeing (CH-47D Chinook/Boeing 234).

#### Двигателестроение:

- бензиновые двигатели (Hitachi, Honda)
- лопатки для авиационных двигателей (KHI, IHI в кооперации с ВСМПО-АВИСМА, Россия);
- приобретение технологий из Даймлер-Бенц, Siemens, Airbus, Boeing, Bombardier, IAE, General Electric, Pratt & Whitney, Rolls-Royce, Snecma.

#### Судостроение:

- контейнеровозы, крупнотоннажные суда по перевозке наливных грузов (Sumitomo, MHI).

#### Энергетика:

- опреснители на атомных электростанциях (стратегический союз с Siemens);
- \*электроэнергетика (Tokyo Electric Power, Kansai Electric Power, Chubu Electric Power, Tohoku Electric Power, Kyushu Electric Power).

#### Автомобилестроение:

- робототехника (сотрудничество с о. Тайвань);
- \*автомобили (Toyota Motor, Honda Motor, Denso, Nissan Motor).

#### Химия:

- полимеры, \*(Shin-Etsu Chemical).

#### Медицина:

- нанороботы;
- имплантаты;
- \*фармацевтика, биотехнологии (Takeda Pharmaceutical, Astellas Pharma, Daiichi Sankyo).

#### Металлургия:

- медеплавильное производство (Sumitomo);
- \*сталеплавильное производство (\*Nippon Steel, \*JFE, Toshiba)
- изделия из технического титана (JTA).

#### Транспорт и связь:

- участие авиакомпаний в глобальных стратегических альянсах (ANA – Star Alliance, JAL – One World);
- поезда-"пули" из композитных материалов;
- скоростные дороги, в т.ч. магнитные;
- технологии перевозки грузов, в том числе авиа;
- \*горные и руднопроходческие машины (Komatsu);
- \*шины и покрышки (Bridgestone);
- \*фиксированная связь (Nippon Telegraph & Telephone);



- \*программное обеспечение (Yahoo Japan);
- \*мобильная связь, услуги (KDDI, Softbank);
- \*досуг и путешествия (East Japan Railway, Central Japan Railway).

#### Прочая техника:

- синтезаторы (Yamaha), музыкальные центры (Aiwa);
- мосты (Gongo Gumi);
- \*компьютеры, IT-оборудование (Canon, Fujifilm);
- \*тяжёлое машиностроение (Fanuc, MHI);
- \*электронное и электрическое оборудование (Kyocera, Keyence).

#### Нефть, газ:

- обслуживание нефтяных платформ (Mitsui, MHI);
- строительство хранилищ (KHI).

#### Банковское дело, страхование, инвестиции:

- \*надёжность, давние традиции (Mitsubishi UFJ Financial, Sumitomo Mitsui Financial, Mizuho Financial, Resona Holding);
- \*страхование (Tokio Marine);
- \*специализированные финансовые услуги (Nomura);
- \*инвестиции в недвижимость (Mitsubishi Estate).

#### Экономика, управление, торговля:

- фирмы-долгожители, старейшие бренды, высокая рентабельность (Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda, Furukawa, Okura, Asano);
- сильные молодые объединения (Nissan, Nakajima, Honda);
- \*бизнес-услуги, посредничество (Mitsubishi Corp., Mitsui, Sumitomo);
- \*розничная торговля (Seven & I Holding, Fast Retailing);
- \*другие товары, в т.ч. для отдыха (Kao, Nintendo, Matsushita Electric Industrial, Sony);

- международная кооперация, риск-разделённые партнёрства, стратегические альянсы;
- технополисы (25 крупных), экономические пояса (4, рис.30);
- технологии стратегического управления (Накасоне Ясухиро, Мацусита);
- высокая известность компаний;
- партнёры и собственные заводы по всему миру.

#### Культура:

- каллиграфия;
- кинематограф, анимэ (студия Ghibli), музыка, театр (национальный, классический);
- оригами, бонсай, икебана;
- морская кухня;
- историческое наследие (замки и др.);
- туризм, гостиницы, туристическая анимация, сервис.

#### ПРОГНОЗИРУЕМОЕ ЛИДЕРСТВО ЯПОНИИ В БУДУЩЕМ (ВОЗМОЖНОСТИ)

- космические транспортные модули для станций, строительство космодромов, ракеты-носители лёгкого класса для запуска иностранных спутников (JAXA);
- региональные самолёты Mitsubishi Regional Jet, стратегический союз с SAAB, ILFC, Toyota Motor, Boeing, United Technologies. Самолёт будет создан из композитных материалов на основе углеволоконных нитей;
- бизнес-самолёты (Honda Jet)
- свехзвуковые и гиперзвуковые самолёты (JAXA, Kawasaki и др.);
- сервисные системы для авиационной техники (JAMCO);
- средние вертолёты;
- транспортные самолёты (Kawasaki C-X, 2011-2012 гг.);
- робототехника (Sony, Honda, Matsushita Electric);
- нанотехнологии (носители информации)
- автомобили любой формы, "выдуваемые" из композитного волокна,

- гоночные автомобили (Watanabe);
- построение стратегии продвижения брендов, дизайн для брендов;
- строительство и изготовление трубопроводов;
- строительство экодомов, биотопливо;
- банковское дело.

#### РОЛЬ ЯПОНИИ В АТР:

- создание нового международного интеграционного союза;
- КНР (металлургический рынок, рынок электроники, автомобилей);
- страны Юго-Восточной Азии (участие в программах по энергетике, рынок электроники);
- Австралия (аэрокосмос, программа сверхзвукового пассажирского самолёта, сырьё);
- Океания (восстановление влияния, сырьё);
- США (стратегическое конкурирующее партнёрство), Аляска (сырьевая база);
- Корея (роль международного арбитра, участие в капитале и промышленности стран);
- Индия (максимальная доля инвестиций в промышленность страны с целью диверсификации региональных рисков, трансфер технологий);
- сотрудничество с Россией (нефтяные проекты, участие в проекте «Сахалин», транспортный коридор);
- приобретение ноу-хау из разных стран;
- консультации европейских и американских учёных и менеджеров;
- диверсификация поставок сырья и полуфабрикатов из других стран
- расширение программ владения заводами по всему миру.

#### УГРОЗЫ, СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- большинство заводов выведено за рубеж (Европа, Америка, Азия);
- территориальные споры — острова в Желтом море и др.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 10. КРАТКАЯ РЕТРОСПЕКТИВА ПЕРВОГО ЭТАПА СТАНОВЛЕНИЯ АВИАЦИОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ЯПОНИИ, ПЕРВЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Примечание:  
брендами отмечены предприятия:

KAWASAKI 

MITSUBISHI 

MITSU 

### 1909-1943

- 1909 – создан Комитет по авиации;
- 1910 – первый полёт самолёта в Японии. Куплены биплан Фармана, моноплан Граде;
- 1911 – введен в строй первый аэродром Токоразава, запущена первая аэродинамическая труба;
- 1912 – построена первая плавучая база гидросамолётов;
- 1915 – построен первый японский поплавковый гидросамолёт Тип Ро Модель А;



конец 1910-х гг. – сформированы первые авиастроительные подразделения Мицубиси, Кавасаки, Накадзима (Мицуи);

- до 1932 – приобретение опыта, покупка лицензий в Германии и США;
- 1932 – выплавлено 19 тыс.т алюминия;
- 1934 – построены летающие лодки «Аичи Хикоки Кабусики Кайса»;
- 1935 – создан поплавковый биплан «КК Ватанабе Теккосо»;



1936 – Накадзима приобретает лицензию

на производство пассажирского Дугласа DC-2. При конструировании новых летательных аппаратов использованы технические решения гражданских самолётов Нортроп 5А и Кларк GA-43. Создание AT-2; 1937 – заказ на 32 самолёта AT-2 «Авиакомпания Великой Японии» и «Маньчжурские авиалинии»;



1938 – по заказу «Авиакомпания Великой Японии» 24 самолёта переоборудованы в восьмиместные «Со-Ю»;



1939 – разработана транспортная версия G3M – L3Y2 Модель 12 с двигателями Мицубиси Кинсэй;



Кавасаки приобрела лицензию на производство 14-местного гражданского пассажирского самолёта Локхид L-14 «Супер Электра». На заводах Кавасаки и Тачикава построено 119 машин с моторами Мицубиси. По образцу самолёта Локхид L-18 «Лоудстар» построены до 1943 года 121 транспортный самолёт Ki-56;



1940 – покупка 20 пассажирских Дугласов DC-3. Покупка прав на выпуск и продажу в Японии за 90 000 долл. самолётов под кодом Сова L2D (фирма «Сова Хикоки КК», позже привлекли фирму «Накадзима»);



Создан транспортно-пассажирский самолёт MC-20. Трофейные самолёты этой марки активно эксплуатировались в Советском Союзе и в Китае.

#### Первые авиационные предприятия Японии:

1886, 1934 – КК Ватанабе Теккосо (см. 1943 – Кюсю);



1917 – Накадзима;

Рикугун (Армейский авиационно-исследовательский институт «Рикугун Кокугитцу Кенкийсо», сокр. Гикен или Когикен, г. Тачикава);



Сова Хикоки КК;



1918 – Кавасаки;

Каяба Сейсакусю Кабусики Кайса (прототип автожир Келлет KD-1A, США);

Ниппон Кокусай Коку Коге КК (Ki-76. Прототип - Физелер Fi 156 «Шторх» Германия, завод г.Хиратцукка);



Мицубиси;

1920 – Аичи;

1924 – Тачикава Хикоки Кабусики Кайса (до 1936 подразделение Исикавадзима Цосенсо КК);

1928 – Каваниси (гидросамолёты);

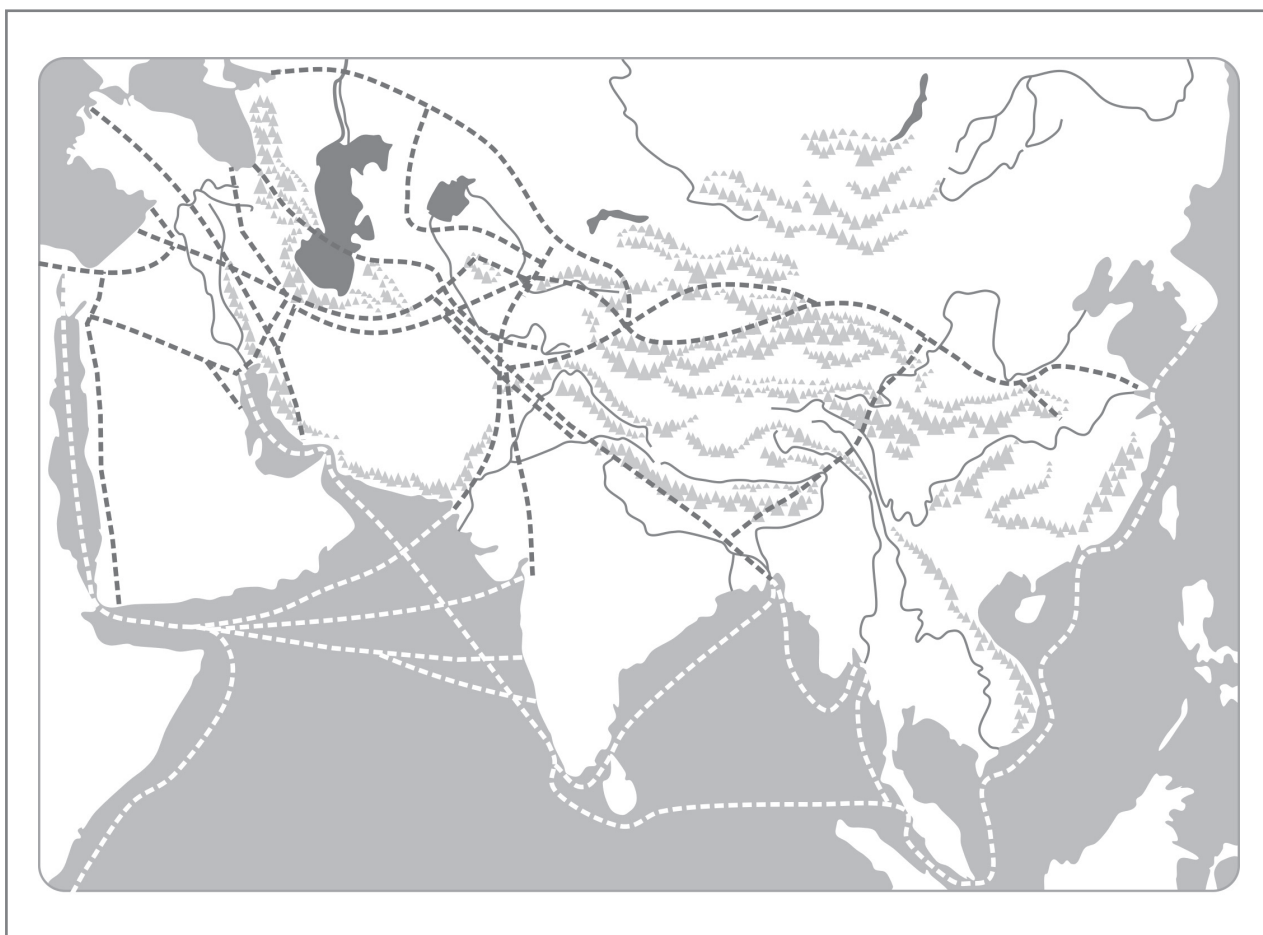
1932 – 1-й авиационный морской арсенал флота «Дай-Ичи Кайгун Кокусю» (Yokosuka);

1943 – Кюсю.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 11. К ИСТОРИИ ВЕЛИКОГО ШЁЛКОВОГО ПУТИ

Путь включает следующие участки: 1) к II веку до н.э. – причерноморье - Аравия - Средняя Азия - Индия - Китай; Дон (Танаис) - Волга - Урал - оренбургские степи - север Аральского моря - Сырдарья - предгорья центральноазиатского горного массива. 2) III-тье - начало II-го тысячелетия до н.э. - к 558-530 гг. до н.э. – “царская дорога” империи Ахеменидов. протяжённость 2,2 тыс. км, постоянные дворы на расстоянии однодневного путешествия, “лазуритовые”, “бирюзовые” и “сердоликовые” пути – Малая Азия (от Сард) - Эфес - Эгейское море - Иран (царская резиденция Сусы) - Афганистан - Северозападная Индия. 3) Эллинистическое время - IV-I вв. до н.э. – русло сухопутных коммуникаций от берегов Средиземного моря на Средний Восток, начало западного участка “классического” для античной схемы Великого шёлкового пути. 4) коридор сухопутных коммуникаций, идущих на Восток – “дорога благовоний”: Юго-Западная оконечность Аравийского полуострова-Сирия; маршруты от берегов Персидского залива; Суэцкий перешеек - Африка - продолжение “лазуритового” пути; Кавказ: дорога Колхида - Южный Прикаспий - Средняя Азия - территория нынешнего Афганистана - Сырдарья; маршрут Черное море (понт Евксинский) - Индия, проходил частью по высохшему руслу реки Окс (Амударьи). 5) Последнее десятилетие II в. до н.э. – начало масштабного функционирования Великого шёлкового пути: Шанхай - Сиань - Ланьчжоу - Таримский бассейн (северная и южная ветвь) - запад Синьцзяна - Кашгар (большие и малые трассы) - Индия - Средняя Азия - Черное море - Средиземное море (рис. 9).

Схема построена по материалам книги Петров А.М. Великий шёлковый путь (о самом простом, но мало известном) — М.: Издательская фирма “Восточная литература”, 1995.



*Рис. 9. Великий Шёлковый путь. Основные направления сухопутных и морских торговых маршрутов древней и средневековой Азии*





## ПРИЛОЖЕНИЕ 13. БРЕНД-СТРАТЕГИЯ. БРЕНДОГРАММЫ [146]

Бренд-стратегия или стратегия бренда (ранее — марочная стратегия) представляет собой долгосрочный план создания и управления брендом, план систематического развития бренда для достижения поставленных целей. Стратегия бренда строится в соответствии с сущностью бренда (brand essence, brand soul или brand core) и принципами конкуренции.

Что такое сущность? Сущность вещи — не что иное, как заключенное в ней самое основание всех изменений, с ней происходящих при взаимодействии с другими вещами. Сущность бренда — сумма представлений потребителей об идеальном бренде и главная характеристика товара данной марки. Это то, что потребитель отмечает при каждом опыте потребления товара. Она выражает основные ценности бренда для потребителя / компании и формирует имидж бренда (brand image) в мотивационной вертикали: атрибуты — ценность — личность — сущность бренда (brand attributes — brand value — brand identity — brand essence) [20]. Кроме того, сущность — это ключевое обещание бренда, выраженное простыми и отличительными словами, т.е. самое важное в его идентичности<sup>1</sup>.

Стратегический бренд-менеджмент [111]. В рамках этой теории проводится разработка и реализация специализированных стратегий. Можно выделить основные составляющие бренд-стратегии:

- корпоративный брендинг (corporate branding);
- брендинг семейства<sup>2</sup> (family branding);
- брендинг товарной линии<sup>3</sup> (blanket branding);
- индивидуальный<sup>4</sup> брендинг (product-dominant branding);
- смешанные бренд-стратегии (hybrid branding strategies);
- международный брендинг (international branding);
- брендинг территорий (territory branding) и др.

Возникает вопрос: «Что такое брендинг и чем он отличается от бренд-менеджмента?» В различных источниках термин «брендинг» определяется как процесс создания бренда и управления им, заключающийся в формировании особого впечатления о продукте, о его производителе и поддержании у потребителей доверия к качеству товара. Брендинг — деятельность по созданию долгосрочного предпочтения к товару, основанная на совместном усиленном воздействии на потребителя товарного знака, упаковки, рекламных обещаний, материалов и мероприятий (промоушен), а также других элементов рекламной деятельности, объединённых определённой идеей и характерным унифицированным оформлением, выделяющих товар среди конкурентов и создающих его образ. Брендинг — это интерактивный, целенаправленный и обеспеченный ресурсами процесс индивидуализации конкурентных преимуществ и маркетинговой модернизации потребностей, направленный на изменение рейтинга социальной и коммерческой значимости продвигаемых качеств, согласованный с этическими принципами деятельности. Брендинг включает в себя такие технологии, как создание, усиление, перепозиционирование, обновление бренда, а также его расширение и углубление.

Бренд-менеджмент — это управление брендом со стороны владельцев и клиентов (в том числе потенциальных). Под управлением понимается процесс целенаправленного наблюдения и воздействия на объект: целевое изменение / целевой отказ от изменения объекта. Цель — максимизация марочных активов, максимальное использование потенциала бренда. Бренд-менеджмент объединяет три направления:

<sup>1</sup> Идентичность — уникальный набор признаков, по которым бренд распознается и воспроизводится в сознании потребителя.

<sup>2</sup> Брендинг семейства — процесс создания и продвижения единого бренда для различных товаров.

<sup>3</sup> Брендинг товарной линии — подбор названия, служащего брендом для целой группы товаров (товарной линии).

<sup>4</sup> Индивидуальный брендинг используется для одного товара в группе или в товарной линии, самостоятельный бренд отдельных товарных линий или товарного ассортимента.

- 1) теорию и практику управления брендами;
- 2) корпоративный бренд-менеджмент (portfolio management);
- 3) сам процесс управления брендом — брендинг как стратегический инструмент формирования прибыли компании.

Также бренд-менеджмент — это планирование и общая координация маркетинговой деятельности организации, относящейся к определённому бренду.

Брендограммы как атрибуты бренд-стратегии. Нередко успешные компании примеряют к своему бренду «национальную одежду». Как правило, это графика, поддерживающая бренд (supergraphic), которая является его вспомогательным элементом сигнатуры (brand signature). Базовые элементы сигнатуры: символ (brand mark), логотип (brand logotype), слоган бренда (brandline, brand slogan). Например, авиакомпания «Волга–Днепр» при оформлении корпоративных документов использует гжельские росписи. Другая авиакомпания, British Airways, осуществляя глобальную программу ребрендинга в середине 1990-х гг., в качестве эксперимента раскрасила свои самолёты, летающие в Россию, хохломской росписью (автор Т.А. Белянцева, «Семеновская кудрина»).

Автор предлагает новый способ интеграции региональной идентичности в монолитную корпоративную архитектуру брендов — так называемые брендограммы, имеющие некоторое сходство с гибридными брендами (hybrid brand)<sup>5</sup>. На рис. 10 представлена архитектура брендов «Волга–Днепр Техникс». Впервые при построении брендов использованы кобренд-элементы стран, городов, регионов и ассоциаций, в которых находятся подразделения компании или их партнёры. Такие генерируемые бренды относятся к следующему поколению инструментов менеджмента, аккумулируя в себе ключевые компетенции. Клиенты и стейкхолдеры поддерживают NG-бренд, т.к. он вызывает патриотические и гостеприимные чувства, располагает, повышает доверие потребителя, способствует росту продаж и заключению контрактов. При создании архитектуры зонтичного бренда Volga Technics были применены следующие ключи:

- комбинирование стиля и цвета герба г. Ульяновска (Volga Technics ULY);
- структура рубиновой звезды Московского Кремля и фирменный цвет Шереметьево (Volga Technics MSK);
- звезда и фирменный цвет бренда г. Хьюстон (Volga Technics HOU);
- крыж флага Эмирата Шарджа и солярный элемент бренда Sharjah Airport International Free Zone (Volga Technics SHJ);
- элемент флага Европейского Союза и фрагмент звезды NATO и EADS (Volga Technics RUSLAN).

<sup>5</sup> Гибридные бренды — бренды, родившиеся в результате взаимодействия двух или нескольких компаний, брендов или технологий. Например, в портфеле BMW должен появиться новый гибридный бренд: он соберет все свои разработки в сегменте экологически чистых технологий под отдельной маркой.



Рис. 10. Архитектура брендограмм «Волга–Днепр Техникс» / Volga Technics



## ПРИЛОЖЕНИЕ 14. ПРИМЕР РЕКЛАМНОГО СООБЩЕНИЯ БРЕНД-СТРАТЕГИИ [158]

Архетипами называют универсальные способы организации человеческого опыта. Одновременно архетипы ведут себя эмпирически как силы или тенденции к повторению того самого опыта. Они обозначают образы, отражающие содержание культуры определённого общества. Элементов, вызывающих архетипы, в многослойном пространстве на рис. 11 предусмотрено несколько. Это орнаментальный стиль чжуаньшу (как письмо он использовался до III в. до н. э., заимствован нами из словаря, созданного в годы правления императора Канси — 1662–1723 гг.), в котором начертаны парные надписи; силуэты облаков из первого известного свода древнейших значений слов китайского языка «Эря» («Подобный классическому образцу», составленный в 127–200 гг. н. э.); план звездного неба с некоторыми древнекитайскими созвездиями.

В Китае существует давняя традиция соотносить области страны с небесными светилами. Один из смыслов понятия «звездное небо» — высший порядок, образец устройства земной жизни по примеру божественного космоса. Российские бренды соединены лучами на фоне рассветного неба. Слоган на китайском языке «Созвездие ОАК». Из звездного неба рождается силуэт Юго-Восточной Азии (справа от авиационных брендов). Парные надписи гласят: «Объединение звездного флота — сотрудничество Евроазиатской авиационной технологии / науки». Секрет пары, как уже говорилось, заключается в том, что надписи можно читать параллельно — складывая иероглифы попарно сверху вниз: звезда — Европа, звезда — Азия, корабль — воздушное судно, команда — дисциплина, служебное слово — служебное слово, объединение — сотрудничество. Если присмотреться к символам, можно увидеть в замыкающих знаках «Объединение» рисунок шёлковых нитей, а в знаках «Сотрудничество» — три руки и цифру десять (крест). Кроме того, все символы имеют множество значений. В данном случае подобраны исключительно положительные, например, уже упомянутый знак «Объединение» присутствует во фразах «Российская Федерация» и «Советский Союз». По традиции замыкает парную надпись печать автора этих строк, на которой указаны древним письмом его фамилия и имя. Печать и имя — подарок китайских учителей.

Воздушные суда объединены в группы по дальности и задачам согласно принятым классификациям. Исходя из анализа данных Главы 1 обнаруживаются свободные рыночные ниши для позиционирования специальной авиации (special aviation), корпоративной авиации (corporate aviation), частной авиации (private jets) и бизнес-лайнеров (класс global jets).

Группы судов образно размещены в созвездиях северной части неба (называемой по-китайски «Императорский трон» или «Пурпурное сокровение»). Имена созвездий и даже звезд подобраны не только для того, чтобы представить летательные аппараты близкими по духу и запоминающимися для Востока, но и для того, чтобы применять эти названия в рекламе. Созвездие «Пять колесниц» объединяет дальнемагистральные турбореактивные пассажирские и транспортные воздушные суда: новые модификации Ил-96, Ан-124-100 «Руслан», модернизированный Ил-76, а также два крупных проекта — большой транспортный самолёт (для Китая) и транспортный самолёт (для Индии). В созвездии «Северный полюс» находятся ближнее- и среднемагистральные / региональные самолёты семейств: SSJ-100, Ту-204 / -214, Ту-334, Ан-148-100 и MC-21. Самолёты амфибии Бе-200 и Бе-103 располагаются в созвездии «Северная река». Турбовинтовые Ил-114 и Ил-112 — в созвездии, которое называется «Дорога во дворец для поезда Императора», а специальная авиация, представленная многофункциональным Су-80, — около звезды «Свет зеленой яшмы» в созвездии «Северный ковш». Деловая авиация и авиатакси (М-101Т «Сокол») находится рядом со звездой «Великое почтение». Сверхдальний Ан-124 для перевозки крупногабаритных грузов расположен около звезды «Небесная застава». Выбранные



伊尔-114  
 伊尔-112  
 安-148-100  
 图-204/214  
 图-334  
 近中程干线飞机MS-21  
 超级喷气-100  
 苏-80  
 M-101T 索科尔  
 大运输机  
 战术运输机  
 伊尔-76  
 安-124-100  
 伊尔-96  
 别-200  
 别-103

欧亚航科公司:  
 远程干线客机和货机  
 AIRLINERS FOR LONG-RANGE TRAVEL & CARGO  
 21世纪超级喷气  
 XXI CENTURY OF SUPERREGIONAL JETS  
 供丝绸之路用的  
 伊留申新涡飞机为  
 ILYUSHIN'S NEW GENERATION TURBOPROP FOR SILK ROAD  
 可用于空、陆、海  
 多用途水陆两栖飞机  
 FOR THE AIR, THE LAND AND THE SEA:  
 MULTIPURPOSE AMPHIBIOUS AIRCRAFT  
 特种飞机  
 SPECIAL MISSION AIRCRAFT  
 最大运输机  
 LONG- & ULTRALONG HAUL  
 OUTSIZE FREIGHTERS  
 公务机  
 BUSINESS AIRCRAFT

OAK  
 ОБЪЕДИНЕННАЯ  
 АВИАСТРОИТЕЛЬНАЯ  
 КОРПОРАЦИЯ

欧亚航科星座

Рис. 11. Восточный вариант рекламы брендов и продукции OAK

созвездия вынесены чуть ниже звездного неба и оформлены как колонка-ссылка. Они снабжены позиционирующими комментариями: «Лайнеры для дальних путешествий и перевозки грузов», «Суперрегиональные самолёты для XXI в.», «Новое поколение турбовинтовых самолётов Ил для Шёлкового Пути», «На земле, в небесах и на море: многофункциональные самолёты амфибии», «Авиация для специальных миссий», «Дальние и сверхдальние воздушные суда для крупногабаритных грузов» и «Деловая авиация».

Совершенствуя слоганы, можно создавать серии сценариев рекламных сюжетов. Пример – Ил-114 «Шёлковый Путь». Он собирается в Ташкенте и создавался для задач перевозок от Передней и Центральной Азии до Китая и Кореи.

Создание таких рекламных материалов призвано располагать и даже влюблять будущих потребителей техники, а сами рекламные сообщения всё больше походят на художественные картины из галерей (например, реклама, публикуемая в журнале National Geographic). Именно поэтому акцент делается на бренд-культуре [145], бренд-стратегии и сотрудничестве компаний.

На авиационном рынке АТР востребованы такие воздушные суда, как средние вертолёты и региональные турбовинтовые самолёты. Приведём пример бренд-стратегии. Среди российских моделей, представленных в табл. 11 раздела 4.2 можно, например, выделить самолёт Ил-114 и его модификации. Предлагается технология по созданию архитектуры бренда: нового образа и имени для трёх различных модификаций ВС:

IL-114 Laguna с национальными чертами:

- для островов АСЕАН,
- для тропических островов Австралии и Океании;
- для островов Карибского бассейна.

IL-114 Iceland «Арктика»:

- для полярных экспедиций и островов Арктики и Антарктики.

IL-114 Silk Road с национальными восточными символами: образ Великого Шёлкового Пути и его ответвлений: «лазуритового», «бирюзового», «бумажного», «сердоликового» путям, «дороги благовоний», «царской дороги» империи Ахеменидов и других древних путей. В рекламных материалах могут использоваться сюжеты Востока, например, узоры тибетеек, образ восточной торговли и некоторые достижения из опыта рекламных компаний British Airways, автомобиля «Газель» и др. Интересен опыт стратегии продвижения турбовинтового самолёта SC.7 Skyvan (с фюзеляжем коробчатого типа) компании Short в АТР. Раньше всех этим самолётом заинтересовались на Аляске и в Австралии, где требовалась надёжная и экономичная авиационная техника. С 1963 по 1985-й год было продано 154 самолёта Skyvan, гражданские версии которого использовались в Австралии, Юго-Восточной Азии и Соединённых Штатах Америки.

Преимущества IL-114 (ключевые факторы успеха):

- продолжает традицию «воздушных внедорожников»;
- повышенная устойчивость и маневренность многоцелевого самолёта в трудных погодных условиях;
- максимально короткий пробег при взлёте и посадке;
- превосходная авионика с трёхмерной базой рельефов островов и территорий для навигации;
- экономичность, неприхотливость в обслуживании, посадка на грунтовую ВПП.

ПРИЛОЖЕНИЕ 15. ЧЕТЫРЕ СИЛЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА [23]  
И НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ КАК ДВИГАТЕЛЬ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ

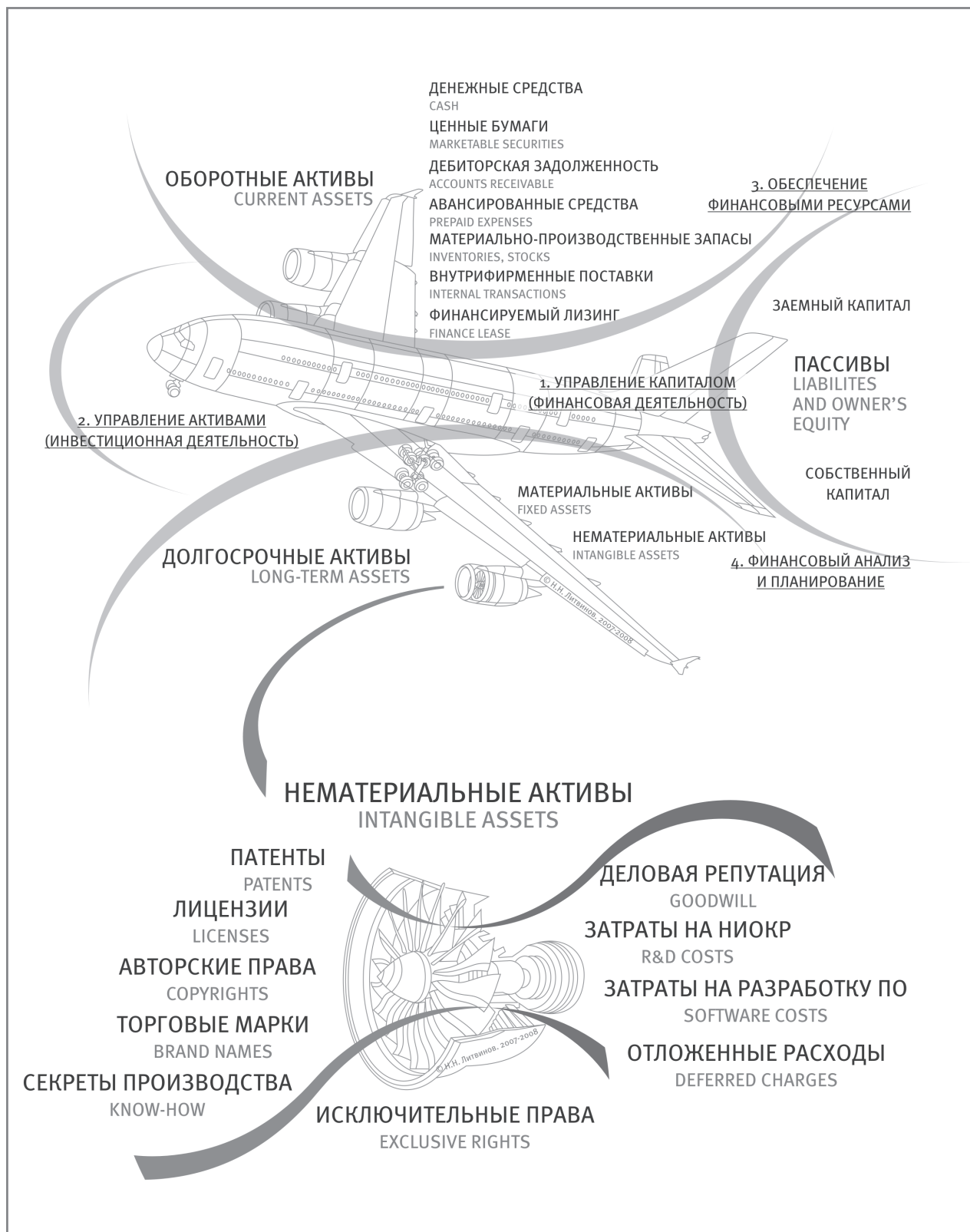


Рис. 12. Новая экономика опирается на нематериальные активы

## ПРИЛОЖЕНИЕ 16. ПРИМЕРЫ СОДЕРЖАНИЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО СОГЛАШЕНИЯ И РЕЗОЛЮЦИИ ПО ВОПРОСАМ ПАРТНЁРСТВА

Проект генерального соглашения по обеспечению функционирования единого информационного пространства корпоративной структуры из работ О.Н. Дмитриева (между производителем ВС и авиакомпанией):

1. Общие положения
2. Нацеленность работ
3. Способы получения требуемых результатов
4. Формы регламентации подготовки и проведения реализационных и обеспечивающих операций
5. Характер, состав и содержание работ
6. Заказчики работ
7. Потребители результатов работ
8. Исполнители работ
9. Общий и особенный порядки финансирования подготовки и проведения работ
10. Метод обоснования условий проведения работ
11. Порядок распределения и переуступки прав собственности на результаты работ
12. Порядок обращения информационных ресурсов в едином информационном пространстве
13. Специализированный координационный орган корпоративной структуры "Название" и представительство в нем
14. Режимы ограничения оборотоспособности информационных ресурсов
15. Порядок регламентации введения и изменения организационной схемы
16. Порядок вхождения в режим организационной схемы

Проект резолюции, представленный Филиппинами:

### 15-Я ЕЖЕГОДНАЯ СЕССИЯ АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОГО ПАРЛАМЕНТСКОГО ФОРУМА

#### О СОЗДАНИИ НОВОГО ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПАРТНЁРСТВА В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ

Признавая растущую зависимость мира от органического топлива и других источников энергии в целях экономического развития;

отмечая, что несмотря на возможное увеличение выработки энергии странами, растущий спрос на нефть обуславливает увеличение зависимости некоторых Азиатско-Тихоокеанских стран от различных источников энергии;

обеспокоенные тем, что увеличение потребления органического топлива оказывает пагубное влияние на экологическое здоровье региона, обостряя таким образом глобальную проблему изменения климата;

помня о следующих соглашениях:

Конвенция о трансграничном загрязнении воздуха на большие расстояния (1979 г.)

Рамочная конвенция ООН об изменении климата (РКИК, 1992 г.) и Киотский Протокол к ней (1997 г.)

Соответствующие положения Целей развития тысячелетия ООН

памятуя также о следующих докладах и мероприятиях:

Доклад Программы Организации Объединённых Наций по окружающей среде (ЮНЕП) под названием «Естественный отбор: эволюция



выбора технологий и политики в области возобновляемых энергоресурсов» (2003 г.)

11-я Сессия Конференции государств-участников Рамочной Конвенции ООН по изменению климата и первая встреча государств-участников Киотского Протокола (2005 г.)

Азиатско-Тихоокеанское партнёрство по экологически чистому развитию и климату.

Окончательный доклад обзора Всемирного Банка по добывающей промышленности «Достижение лучшего баланса»

Всемирный саммит по устойчивому развитию (2002 г.)

признавая, что использование возобновляемых источников энергии в Азиатско-Тихоокеанском регионе жизненно необходимо для достижения конкретных Целей развития тысячелетия и разработки инициатив Всемирного саммита по устойчивому развитию;

обеспокоенные тем, что экономический рост в Азиатско-Тихоокеанском регионе и связанная с этим урбанизация сопровождались резким увеличением выбросов парниковых газов;

признавая, что необходимы конкретные меры и разработка энергетической политики для Тихоокеанских островов в отдаленных районах с общинным укладом жизни, а также признавая, что многие из этих стран в наибольшей степени подвержены разрушительному влиянию крупных экологических катастроф;

исходя из определения возобновляемого источника энергии как любого источника, который является неистощимым или самовозобновляется, например, солнечная энергия, энергия ветра и гидроэнергия;

признавая, что возобновляемая энергия является чистой и безопасной альтернативой нефти и другим видам органического топлива в качестве источника энергии для стран;

учитывая географическое, экономическое, политическое и социальное разнообразие Азиатско-Тихоокеанского региона, а соответственно и важность принятия комплексной региональной политики в области возобновляемых источников энергии;

подчеркивая разные энергетические потребности города и деревни;

приняла решение:

1. Призвать государства-участники к формированию стратегических союзов и выдвиганию совместных инициатив в области развития по исследованию альтернативных источников энергии, в особенности возобновляемых источников;

2. Подтвердить необходимость разъяснения государствами-участниками опустошительного влияния загрязнения воздуха и других экологических проблем, связанных с потреблением органического топлива и обеспечить нацеленность общества и поддержку им альтернативных источников энергии;

3. Призвать государства-участники укрепить сотрудничество и обмениваться информацией и знаниями по вопросам энергетики с целью создания необходимой инфраструктуры для удовлетворения страновых и в конечном счёте региональных потребностей в энергии;

4. Подчеркнуть необходимость региональной основы для устойчивого снабжения энергией и поддержать создание торговых механизмов, облегчающих передачу технологии;

5. Способствовать созданию двусторонних энергетических партнёрств с целью привлечения региональных инвестиций в модернизацию энергетики и энергетическую безопасность;

6. Сделать так, чтобы политические наработки, ориентированные на конкретные нужды Азиатско-Тихоокеанского региона должным образом были отражены в энергетических программах и политике каждой страны.

# СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. Виноградова Е. 7-е изд. — М.: Питер, 2007 — 495 с.
2. Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: Новая концепция брендинга / Пер. с англ. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. — 380 с.
3. Аакер Д., Создание сильных брендов / Пер. с англ. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. — 440 с.
4. Авдашева С.Б., Голованова С.В. Структура российской промышленности: среднесрочные тенденции изменения. // Российский экономический журнал. — №1-2 — 2009.
5. Агеев А.И., Куроедов Б.В. Особенности применения методологии стратегической матрицы при прогнозировании развития государств (на примере России и Китая) / А.И. Агеев, Б.В. Куроедов. — 2-е изд. — М.: Институт экономических стратегий, 2008. — 296 с.
6. Агеева Н.Г. Стратегический маркетинг. Серия «Современное бизнес-образование». — М. Доброе слово, 2002.- 120 с.
7. Агеева Н.Г. Стратегическое управление наукоёмким предприятием. Адаптация к динамичным изменениям внешней среды. — М.: Из-во МАИ-ПРИНТ, 2009. — 384 с.
8. Агеева Н.Г., Дмитриев О. Н., Минаев Э. С. Менеджмент для инженера. Основы менеджмента. Ч. I / Под ред. Э. С. Минаева. — М.: Высшая школа, Доброе слово, 2002. — 359 с.
9. Акоф, Р.Л. Искусство решения проблем / Пер. с англ. Е.Г. Коваленко — М.: Мир , 1982. — 220 с.
10. Алле Морис. Экономика как наука. — М.: РГГУ, 1995. — 168 с.
11. Ананьин О.И. Структура экономико-теоретического знания. Методологический анализ. — М.: Институт экономики., 2005. — 244с. — (Экономическая теория и стратегия развития).
12. Андерсон К., Керр К. Менеджмент, ориентированный на потребителя: CRM-технологии как основа новых отношений с клиентом / Пер. с англ. — М.: Гранд: Фаир-Пресс, 2003.
13. Андрианов В.Д. Россия: экономический и инвестиционный потенциал. — М.: ЭКОНОМИКА, 1999.
14. Андронов А.М., Киселенко А.Н., Мостивенко Е.В. Прогнозирование развития транспортной системы региона. — Сыктывкар: УрО РАН, Коми научный центр, 1991.
15. Андронов В.В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях. — М.: «Экономика», 2003.
16. Аннушкина О. Опыт управления интернационализацией Российских компаний. / История управленческой мысли и бизнеса: Российская модель управления: вчера — сегодня — завтра: IX Международная конференция; Москва, МГУ им. Ломоносова, Экономический факультет; 25-26 июня 2008 года.: Материалы конференции./ Под ред. Маршева. — М. МАКС Пресс, 2008. — С.12-21.
17. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. Жильцов С. — СПб. и др.: Питер, 1999 — 413 с.
18. Артоболевский С.С., Бакланов П.Я., А.И. Трейвиш. Пространство и развитие России: полимасштабный анализ. // Вестник Российской Академии Наук. — 2009. — №2 (том 79) — С. 101–123.

19. Артамонов Б.В. Маркетинг : учебное пособие / Федеральное агентство воздушного трансп., Федеральное гос. образовательное учреждение высш. проф. образования "Московский гос. технический ун-т гражданской авиации", Каф. Менеджмента — М.: Московский гос. технический ун-т ГА, 2006.
20. Артамонов Б.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие — М.: Московский гос. технический ун-т ГА, 2006.
21. Архипов В.Я. Австралия в мировой экономике. — М.: Ин-т востоковедения. Вост. Лит., 2005. — 207 с.
22. Багратионовский К.А., Бенедиктов М.А., Хрусталёв Е.Ю. Механизмы технологического развития экономики России: макро- и мезоэкономические аспекты. М.: Наука, 2003. — 376 с.
23. Бадалова А.Г. Сиганьков А.А., Тохунц Н.Б. Финансовый менеджмент. — М.: МИГРЭА, 2006. — 116 с.
24. Бадалова А.Г. Методология управления рисками производственных систем авиационно-промышленного комплекса России. Дис. ... д.э.н.: Спец. 08.00.05. — М.: МАИ, 2007. — 484 с.
25. Бадалова А.Г. Экономика предприятия. Серия «Современное бизнес-образование». — М.: Доброе слово, 2003. — 56 с.
26. Базадзе Н.Г. Организационное проектирование и развитие управленческого потенциала наукоёмкого производства. — М.: АМИ, 2002.
27. Батурин В.К. Фундаментальная теория управления. — Владивосток: Изд-во ТГЭУ, 2006. — 396 с.
28. Батьковский А.М., Батьковский М.А., Божко В.П., Булава И.В., Корсакова А.А., Кушнер А.В., Мамонкин Д.Н., Мингалиев К.Н., Потапенко В.И., Тельнов Ю.Ф. Стратегия развития российских предприятий в современный период: теория и методология. Монография. — М.: МЭСИ, 2009. — 451 с.
29. Баликоев В.З. Общая экономическая теория. — 12-е изд., перераб. — М.: Изд-во «Омега-Л», 2010. — 684 с.
30. Бацунова С.И. Швейцария как мировой финансовый центр. // Мировая экономика и международные отношения. - №11 — 2008. — с.88-94.
31. Белкин В.А. Синтез макроэкономических моделей и экономическая политика. — Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2006. — 174 с.
32. Белокрылова О.С. Кисилева Н.Н., В.В. Хубулова. Региональная экономика и управление. М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2009. — 240 с.
33. Белякова Е.В. Управленческие технологии инновационного развития региона: теория и методология. — М.: Изд.-во МАИ: Изд-во «Доброе слово», 2009. — 188 с.
34. Березной А.В. Международные компании развивающихся стран (внешняя экспансия национального предпринимательского капитала). — М.: Наука, 1986. — 204 с.
35. Бигель Дж. Управление производством. / Пер. с англ. — Б.м., 1973. — 304 с.
36. Бизнес-образование: теория и практика менеджмента: Сб.статей / «МИРБИС» (Институт); Под ред. С.В. Пирогова. — М.: МАКС Пресс, 2008. — 2008. — 228 с.
37. Богатуров А.Д. Великие державы на Тихом океане. История и теория международных отношений в Восточной Азии после второй мировой войны (1945-1995). — М.: Конверт-МОНФ, 1997. — 352 с.
38. Бодрунов С.В., Дмитриев О.Н., Ершевич П.В., Ковальков Ю.А., Хомяков Д.И. Исследование операций поставки. — СПб.: «Аэрокосмическое оборудование», 2004 — 465 с.
39. Бодрунов С.Д., Ковальков Ю.А. Экономика и организация авиастроения в России. — СПб., 2001. — 288 с.

40. Блауг М. Методология экономической науки, или как экономисты объясняют. — М.: НП «Журнал Вопросы экономики», 2004. — 416 с.
41. Братухин А.Г., Батков А.М., Войнов А.Ф., Гильберг Л.А., Мясников Ф.Н., Орлов В.В., Сироткин О.С., Федосов Е.А. Авиастроение России. — М.: Машиностроение, 1995.
42. Братухин А.Г., Калачанов В.Д. Научноёмкая авиационная продукция: организационные и экономические проблемы разработки. — М.: Машиностроение, 1993.
43. Браун Т. и др. Беседы с гуру: встречи с крупнейшими идеологами менеджмента. — М., 2006. — 224 с.
44. Булыко А.Н. Большой словарь иностранных слов. — М.: «Мартин», 2006. — 704 с.
45. Бурдина А.А. Методология управления конкурентоспособностью российских промышленных предприятий. Дис. ... д.э.н.: Спец. 08.00.05., 08.00.13. — М.: МАИ, 2007. — 392 с.
46. Васильев А.М. Отношения «Север-Юг» в контексте деятельности «восьмерки». // Вестник Российской Академии Наук. — 2007. — №9(том 77) — С. 7758 –784.
47. Вельфенс П. Основы экономической политики. — СПб., 2002. — 495 с.
48. Вилков Н.О. Философия богатства. Монография. — Тюмень: Изд-во Тюменского государственного университета, 2000. — 248 с.
49. Виноградский Б.Б., Сизов В.С. Менеджмент в китайской традиции. — М.: «Экономистъ», 2007. — 256 с.
50. Владимиров А.И. Концептуальные основы национальной стратегии России: политический аспект. / Институт экономики РАН. — М.: Наука, 2007. — 480 с.
51. Власкин Г.А. Ленчук Е.Б. Промышленная политика в условиях перехода к инновационной экономике: опыт стран Центр. и Вост. Европы и СНГ. Институт междунар. экон. и полит. исслед. РАН. — М.: Наука, 2006. — 246 с.
52. Власов Р.Г. Аналитическая философия управления (методология): монография. — Изд. 2-е доп. и перераб. — Омск: СИБИТ, ИПЭК, 2006. — 271 с.
53. Войтов А.Г. История и философия науки: учеб. пособие для аспирантов. — 3-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2007. — 692 с.
54. Волгина Н.А. Международная экономика: учебное пособие. — М.: Эксмо, 2010. — 480 с.
55. Вопросы развития внешнеэкономической деятельности Российской Федерации: Сборник научных трудов слушателей, аспирантов и преподавателей ВАВТ / Под редакцией к.э.н. доцента Сысоевой Г.И. — М., 1996.
56. Воронов Ю.П. Границы успеха (о Нобелевской премии по экономике 2009 г.) // ЭКО — Всероссийский экономический журнал. — №1(427) — 2010. — С. 135-158.
57. Воронин В.П., Кандакова Г.В., Подмолодина И.М. Мировое хозяйство и экономика стран мира. — М.: «Финансы и статистика», 2007. — 240 с.
58. Восточная Азия. Между регионализмом и глобализмом. / Под ред. член-корр. РАН РФ Г.И. Чуфрина М.: «Наука», 2004.
59. Гаджиев К.С. Мифы и реальности «Нового Великого Шёлкового пути». // Мировая экономика и международные отношения. - №11 — 2008. — с.3-14.
60. Гельвановский М.И. Что такое конкурентоспособность? // Вопросы экономики переходного периода. — 2005. — №4. — С.8-10
61. География мирового развития. Выпуск 1: Сборник научных трудов / Под ред. Л.М. Синцера. — М.: Институт географии РАН, 2009. — 606 с.
62. Главинская Л.Т. Современные системы менеджмента. Теория и практика. — Калининград: ФГОУ ВПО «КГТУ», 2008. — 305 с.
63. Глобалистика. Международный междисциплинарный энциклопедический словарь. — М.-СПб.-Н.-Й.: ИЦ «Елима». ИД «Питер», 2006. — 1160 с.
64. Глобальный рейтинг интегральной мощи 50 ведущих стран мира. Доклад к обсуждению.



- / Под науч. ред. А. Агеева, Г. Менша, Р. Мэтьюза. — М.: институт экономических стратегий, 2007
65. Голдсмит Д., Оуэн Т. Поиски жизни во Вселенной. — М.: МИРБ, 1983.
  66. Голубев М.П. Методология создания эффективных вертикально-интегрированных холдингов. — М., ИНФРА-М, 2010. — 521 с.
  67. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 301 с.
  68. Гранберг А.Г., Суслов В.И., Суспицын С.А. Монорегиональные системы: экономико-математическое исследование. — Новосибирск: Сибирское Научное Издательство, 2007. — 371 с.
  69. Гринберг Р.С. В мире перемен. — М.: Институт экономики РАН, 2006. — 484 с.
  70. Гукасян Г.М., Маховикова Г.А., Амосова В.В. Экономическая теория: учебник. — М.: ЭКСМО, 2008. — 608 с.
  71. Губарев В.А. Курсом на реализацию четырёх «И» // Авиапанорама — №№5,6 — 2009.
  72. Гусейнов Р.М. Семенихина В.А. Экономическая история. История экономических учений: учебник. — М.: Омега-Л, 2006. — 384 с.
  73. Данилочкина Н.Г. Контроллинг. Серия «Современное бизнес-образование». — М.: Доброе слово, 2002 — 252 с. Гриф УМО 31.10.2003
  74. Дарькин С.М. Тихоокеанская Россия: стратегия, экономика, безопасность. — М.: Дело, 2007. — 440 с.
  75. Демченко О.Ф. Моделирование организационной структуры предприятия. Монография. — М.: Из-во МАИ, ДОБРОЕ СЛОВО, 2004.
  76. Дмитриев О.Н. Интеллектуальная информационная технология технико-экономического обоснования маркетинговых решений — М.: Гном и Д, 2002.
  77. Дмитриев О.Н. Основы общей теории современной российской коммерческой организации — М.: Гном и Д, 2003.
  78. Дмитриев О. Н. Системные основы маркетинга: Т. I. Системный маркетинг. — М.: Гном и Д, 2002.
  79. Дмитриев О.Н. Системный анализ в управлении // 5-е изд., с метод. рек., переработанное и дополненное — М.: Доброе слово, 2005.
  80. Дмитриев О.Н., Гнездилов Ю.В., Архипов Ф.В., Ребий Е.Ю. Методологические основы формирования стратегии развития российского региона. — М.: Кно-Рус, 2006. — 320 с.
  81. Дмитриев О.Н., Екшембиев С.Х., Любаева Ж.И., Ковальков Ю.А., Минаев Э.С. Стратегическое управление авиационно-промышленной корпорацией России. — М.: Кно-Рус, 2007. — 566 с.
  82. Дмитриев О.Н., Литвинов Н.Н., Минаев Э.С. Научно-методическое обеспечение комплексных исследований внутреннего и внешнего рынков самолётов и разработки ежегодных прогнозов спроса и закупок на основные виды и типы продукции российского производства: разработка проекта методики прогнозирования спроса авиационной компании гражданской авиации России на воздушные суда отечественного производства. Номер государственной регистрации НИР: 01200907591. — М., 2009.
  83. Дмитриев О.Н., Литвинов Н.Н. Финансово-экономическая оценка потенциала авиакомпаний как метод прогнозирования спроса на авиационную технику авиационно-промышленных предприятий России // Электронный журнал «Труды МАИ». — 2010. — № 39. — [www.mai.ru/science/trudy/](http://www.mai.ru/science/trudy/).
  84. Доброва К.Б. Рыночный интерес центров ответственности // Российское предпринимательство — 2000. — №1.
  85. Доброва К.Б. Стратегический менеджмент: Курс лекций. Серия «Современное бизнес-

- образование». — М.: Доброе слово, 2005. - 100 с.
86. Добрава К.Б. Структурное оздоровление предприятия. // Российское предпринимательство — 2000. — №1.
  87. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг менеджмент и стратегии. 4-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007. — 544 с.
  88. Долгин А.Б. Экономика символического обмена. 2-е изд., доп. — М.: «Прагматика Культуры», 2007. — 640 с.
  89. Долгосрочные сценарии внешнеэкономической стратегии России / Под общ. ред. С.А. Ситаряна. — М.: Книжный дом «ЛИБЕРКОМ», 2009. — 480 с.
  90. Доманьски Р. Экономическая география: динамический аспект: пер. с пол. — М.: Новый хронограф, 2010. — 376 с.
  91. Дорошкевич О.В. Самолёты Японии Второй мировой войны. — Мн.: Харвест, 2004. — 386 с.
  92. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. — М., 2007. — 288 с.
  93. Дэвис Н. История Европы. / Пер. с англ. Т.Б. Менской. — М.: АСТ, 2006. — С.489.
  94. Еропкин А.М. Организационное поведение. // 3-е изд., переработанное и дополненное. Серия «Современное бизнес-образование». — М.: Доброе слово, 2006. — 376 с.
  95. Загашвили В.С. Отношения России с лидерами мировой экономики. // Мировая экономика и международные отношения. - №8. - 2009. — с.3-11.
  96. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика. — М.: Аспект Пресс, 2002.
  97. Зуйков Р.С. Миросистемность: критерии и трансформации // Мировая экономика и международные отношения. — 2009. — №8. — С.55-61.
  98. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория: Учебник / Под общ. ред. д.э.н., проф. А.А. Аузана. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 416 с. (Учебники экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова)
  99. История и философия экономики: пособие для аспирантов / под ред. д.э.н., проф., засл. деятеля науки РФ М.В. Конотопова. — 2-е изд., стер. — М.: Кнорус, 2008. — 664 с.
  100. История экономических учений: Учеб. пособие / Под ред. В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашовой. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 784 с. — (Высшее образование).
  101. Ишаев В.И. Российско-китайское взаимодействие в инвестиционной области (2004-2006). // Вестник Российской Академии Наук. — 2007. — №9(том 77) — С. 771 –774.
  102. Ишаев В.И. Стратегия развития Дальнего Востока и Забайкалья. // Вестник Российской Академии Наук. — 2008. — №3(том 78) — С. 198 –201.
  103. История экономических учений: учебное пособие / Под ред. В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашовой. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 784 с.
  104. Калачанов В.Д., Турищева М.А. Организация производства наукоёмкой продукции. М: Издательство МАИ, 2004. (Роскосмос)
  105. Калугина Г. А. Маркетинг. — М.: Доброе слово, 2002.
  106. Каменев С.В. Научная картина мира: от классической — к современной. — Владивосток: Мор. гос. ун-т, 2006. — 106 с.
  107. Канаев Е.А., Курилко А.Е. Юго-Восточная Азия в условиях мирового финансово-экономического кризиса. // Мировая экономика и международные отношения. — №2 — 2010. — с.38-46.
  108. Канащенков А.И., Дмитриев О.Н., Екшембиев С.Х., Минаев Э.С. Организация самоуправления финансово-экономическим потенциалом корпоративной структуры. // 2-е изд., переработанное и дополненное. — М.: Доброе слово, 2005. — 836 с.
  109. Канке В.А. Философия менеджмента: учебник. — М.: КОНРУС, 2010. — 392 с.
  110. Карамова О.В. Философия, история и методология экономической науки: монография. — М.: Компания Спутник+, 2007. — 208 с.

111. Келлер К.Л. Стратегический брэнд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. — М.: Вильямс, 2005 — 704 с.
112. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика — М.: Прогресс, 1982.
113. Китова О.В. Управление эффективностью маркетинга: методология и проекторное моделирование: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 328 с.
114. Кобко Л.И. Логистическое и оперативное управление производством в авиастроении. — М.: Изд-во МАИ-Принт, 2007.
115. Ковальков Ю.А., Дмитриев О.Н. Эффективные технологии маркетинга — М.: Машиностроение — 1994.
116. Козенкова Т.А. Теория и методология финансового менеджмента интегрированных предпринимательских структур: монография. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. — 314 с.
117. Козицкий С.С. ФРГ в Африке: стратегия социальной экспансии. — М.: Наука, 1984. — 216 с.
118. Корж С. Коммерческая авиация: борьба за рынок и идеи. История соперничества Америки и Европы на воздушных трассах «пятого океана». Часть I. Первые шаги (1919-1926). — СПб., 2008. — 288 с.
119. Кондратьев В.Б. Корпоративный сектор и государство в стратегии глобальной конкурентоспособности. // Мировая экономика и международные отношения. — 2009. — №3. — с.24-31
120. Коттер Д.П. Лидерство Мацуситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
121. Кочетов Э.Г. Геоэкономика. Освоение мирового экономического пространства. — М.: Норма, 2006. — 528 с.
122. Ковригин Е.Б. Экономическая экспансия Японии. — М.: Междунар. отношения, 1980. — 168 с.
123. Королев В.И. Стратегический менеджмент: учебный модуль / Всероссийская акад. внешней торговли Минэкономразвития России. — М.: ВАВТ Минэкономразвития России, 2008.
124. Королев В.И. Управление международной компанией — М., Экономистъ, 2005.
125. Королев В.И. и др. Международный менеджмент: учебник / под ред. В. И. Королёва — М.: Всероссийская акад. внешней торговли Минэкономразвития РФ (ВАВТ), 2006
126. Костина Г.П. Логистика. Серия «Современное бизнес-образование». — М.: Доброе слово, 2002. —76с.
127. Костюк В.Н. Нестационарные экономические процессы. — М.: Едиториал УРСС, 2004. — 240 с.
128. Кравченко Н.А. К проблеме измерения и оценки национальных инновационных систем // ЭКО — Всероссийский экономический журнал. — №1(427) — 2010. — С. 61-75.
129. Креймс А. Дж. 4 правила лидерства Джека Уэлча. М., 2007. — 336 с.
130. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. — М.: Вильямс, 2003. — 742 с.
131. Криволицкий Ю.В., Литвинов В.Н., Литвинов Н.Н., Минаев Э.С. Аннотированный отчёт о научно-исследовательской работе за 2002 год: Разработка методологии формирования и оптимизации структуры и численности парка воздушных судов (самолётов и вертолётов) региональной авиакомпании в условиях рынка. Номер государственной регистрации НИР: 01200116893. — М., 2002.
132. Криволицкий Ю.В., Литвинов Н.Н. Оптимизация парка воздушных судов для региональной авиакомпании / Сб. ст. «Всероссийского открытого конкурса научно-исследовательских, проектно-конструкторских и технологических работ студентов,

- молодых учёных и инженеров «Проблемы создания перспективной авиационной техники», посвящённом 100-летию со дня рождения генерального директора «МАПО им. П.В. Деметьева» Воронина Павла Андреевича» — М., 2003.
133. Кузык Б.Н. Инновационное развитие России: сценарный подход. // Вестник Российской Академии Наук. — 2009. — №3(том 79) — С. 216–224.
  134. Курс МВА по стратегическому менеджменту. / Портер М. и др. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 586 с.
  135. Кусков А.С., Понукалина О.В. Социально-экономическая и политическая география мира и России. — М.: КНОРУС, 2005. — 272 с.
  136. Лавлинский С.Г., Строков К.А. Теория и методология стратегического менеджмента. — М.: Компания Спутник+, 2007 — 207 с.
  137. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: Стратег. и операц. Маркетинг. — СПб.: Питер, 2004 — 796 с.
  138. Лекомцева М.И. Устройство языка. — М., 2007.
  139. Леонов С.Н., Корсунский Б.Л., Барабаш Е.С. Региональная экономика и управление: экономика Дальнего Востока. — Владивосток: Дальнаука, 2007. — 176 с.
  140. Леонтьев Б. О разработке системы управления высокотехнологичным бизнесом на основе интеллектуальной собственности / Б. Леонтьев, Х. Мамаджанов, В. Алексеев // Журнал для акционеров. - 2008. - N 11/12. - С.20-36.
  141. Леонтьев В.В. Экономические эссе. Теории, исследования, факты и политика. Пер. с англ. — М.: ПОЛИТИЗДАТ, 1990. — 415 с.
  142. Литвинов Н.Н. 50 лет Европейско-азиатского сотрудничества в аэрокосмическом секторе. Взгляд в будущее // V Европейский Бизнес Саммит. Русская сессия. Брюссель. — 15 марта 2007.
  143. Литвинов Н.Н. Аэрокосмический менеджмент и маркетинг: стратегии продвижения продукции авиационно-промышленных предприятий России в Азиатско-Тихоокеанском регионе // Электронный журнал «Труды МАИ». — 2010. — № 39. — [www.mai.ru/science/trudy/](http://www.mai.ru/science/trudy/).
  144. Литвинов Н.Н. Аэрокосмический менеджмент и маркетинг: Часть 1. Национальный аспект товарной экспансии. // Национальные модели управления. Материалы X юбилейной международной конференции по Истории управленческой мысли и бизнеса; Москва, МГУ им. М.В. Ломоносова. 29-30 июня, 1 июля 2009 г. — М.: МГУ, ТЕИС, 2009. — С.102-117.
  145. Литвинов Н.Н. Бренд-культура: завоевание расположения клиента // Бренд-менеджмент. — 2007. — №5(36) — С. 338–343.
  146. Литвинов Н.Н. Бренд-стратегия территорий. Алгоритм поиска национальной идентичности (часть 1) // Бренд-менеджмент. — 2010. — №4(53). — С. 244–255.
  147. Литвинов Н.Н. Бренд-стратегия территорий. Алгоритм поиска национальной идентичности (часть 2) // Бренд-менеджмент. — 2010. — №5(54). — (в печати).
  148. Литвинов Н.Н. Великий Шёлковый Путь: перспективы воздушно-транспортной системы (ВТС). // Конференция "Государственно-частное партнёрство в развитии транзита и логистики Великого Шёлкового Пути: от теории к практике". 20 февраля 2007 г. — [http://www.iru-cis.ru/iru-moscow/2007/02\\_sr/documents.htm](http://www.iru-cis.ru/iru-moscow/2007/02_sr/documents.htm).
  149. Литвинов Н.Н. Геоэкономический анализ как новый инструмент международного маркетинга // Заседание Комитета по маркетингу и корпоративной стратегии Ассоциации менеджеров. 18 мая 2007 г. — <http://www.amr.ru/committee/detail.php?ID=4518>
  150. Литвинов Н.Н. Древний и новый Великий Шёлковый Путь: перспективы воздушно-транспортной системы в Азии // Логистика сегодня — 2007. — №3(21). — С. 180-190.
  151. Литвинов Н.Н. Кобрендинг на высоте // Identity. — 2007. — №13(4). — С. 96-105.



152. Литвинов Н.Н. Кооперация в авиационной промышленности // Business Match. — 2003. — №33. — С.35
153. Литвинов Н.Н., Литвинова О.Н. Ключи систем. — Соликамск: Изд-во СГПИ, 2003. — 80 с.
154. Литвинов Н.Н., Литвинова О. Н. Корпоративный менеджмент в Азиатско-Тихоокеанском регионе. — М.: Гном и Д, 2006. — 114 с.
155. Литвинов Н.Н. Международная кооперация и реструктуризация в авиационной промышленности России / Труды IV Московского Международного Молодежного Форума "Образование - Занятость - Карьера" — М., 2003.
156. Литвинов Н.Н. Перспективы авиационных брендов // Бренд-менеджмент. — 2003. — №2(10). — С. 33-44.
157. Литвинов Н.Н. Подъёмная сила авиационных брендов (Часть 1) // Бренд-менеджмент. — 2007. — №4(35). — С. 228–243.
158. Литвинов Н.Н. Подъёмная сила авиационных брендов (Часть 2) // Бренд-менеджмент. — 2007. — №5(36) — С. 302–323.
159. Литвинов Н.Н. Прогноз процесса реструктуризации в авиационной промышленности России // Сб. тезисов докладов участников науч.-практ. конф. «Мост в будущее» (27-30 окт. 2002 г.). — М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2003. — С.119-120.
160. Литвинов Н.Н. Пути и механизмы сотрудничества авиатранспортных компаний и промышленных корпораций в Азиатско-Тихоокеанском регионе. // Третья тематическая сессия международного экономического форума «Россия-АТР», Транспорт и Логистика. Новые модели регионального взаимодействия. 9 октября 2006 г. — <http://www.rus-atr.ru/rus/appearances/report.shtml>.
161. Литвинов Н.Н. Методология формирования групповой стратегии продвижения продукции авиационно-промышленных предприятий России в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук (на правах рукописи). Специальность 08.00.05. — М.: Московский Авиационный Институт, 2010. — 285 с., илл.
162. Литвинов Н.Н. Технология обоснования стратегии переоснащения авиационной компании воздушными судами (на примере местных воздушных линий и условий Тюменской области). Диссертация на соискание учёной степени кандидата экономических наук (на правах рукописи). Специальность 08.00.05. — М.: Московский авиационный институт, 2003. — 138 с., илл.
163. Литвинов Н.Н. Транспорт как ключевой ресурс нового геокорпоративного пространства: экономические итоги форумов // Логистика сегодня — 2007. — №2(20). — С. 136-141.
164. Литвинов Н.Н. Global Manager in Aerospace — Глобальный аэрокосмический менеджер: кто он? // Будущее машиностроения России / Сборник трудов Всероссийской конференции молодых учёных и специалистов. — М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2008 — С.312-319.
165. Майбурд Е.М. Введение в историю экономической мысли. От пророков до профессоров. — М.: Дело, Вита-Пресс, 1996. — 544 с.
166. Макаров В.В., Горбачёв В.Л., Желтоносов В.М., Колотов Ю.О. Новая экономика: интеграция рынков финансовых и инфокоммуникационных услуг. — М.: Академия, 2009. — 224 с.
167. Малявин В.В. Китай управляемый. — М.: «Европа», 2007. — 304 с.
168. Маршев В.И. История управленческой мысли. — М.: МГУ, 2006
169. Менеджмент на транспорте. — М.: Изд. Центр «Академия», 2006. — 528 с.
170. Милгром П., Робертс Д. Экономика, организация и менеджмент. / Под ред. И. И. Елисеевой, В. Л. Тамбовцева — Т.1. — СПб.: Эконом. шк., 1999. — 468 с.

171. Мин Цзен, Вильямсон П. Дж. Дракон у дверей. Как российским компаниям выдержать китайскую конкуренцию. — М.: «Вершина», 2009. — 232 с.
172. Минаев Э.С., Новгородцев. Инновационный менеджмент. М.: МАИ, 2009.
173. Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков. В 5 т./ Сопред.редкол. Г.Г. Фетисов, А.Г. Худокоромов. Т. I. От зари цивилизации до капитализма. — М.: Мысль, 2004. — 718 с.
174. Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков. В 5 т./ Сопред.редкол. Г.Г. Фетисов, А.Г. Худокоромов. Т. II. Восходящий капитализм. — М.: Мысль, 2005. — 751 с.
175. Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков. В 5 т./ Сопред.редкол. Г.Г. Фетисов, А.Г. Худокоромов. Т. III. Эпоха социальных переломов. — М.: Мысль, 2005. — 896 с.
176. Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков. В 5 т./ Сопред.редкол. Г.Г. Фетисов, А.Г. Худокоромов. Т. V. В 2 кн. Всемирное признание: лекции нобелевских лауреатов. Кн.2. — М.: Мысль, 2005. — 813 с.
177. Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков. В 5 т./ Сопред.редкол. Г.Г. Фетисов, А.Г. Худокоромов. Т. V. В 2 кн. Всемирное признание: лекции нобелевских лауреатов. Кн.1. — М.: Мысль, 2004. — 813 с.
178. Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков. В 5 т./ Сопред.редкол. Г.Г. Фетисов, А.Г. Худокоромов. Т. IV. Век глобальных трансформаций. — М.: Мысль, 2004. — 942 с.
179. Мироненко Н.С. Введение в географию мирового хозяйства: международное разделение труда. — М.: Аспект-Пресс, 2006. — 239 с.
180. Михеев В.В. Восточноазиатская «многополярность»: треугольник Россия-Китай-США. // Мировая экономика и международные отношения. — 2009. — №3. — с.24-31
181. Мовсесян А.Г. Транснационализация в мировой экономике. — М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2001. — 316 с.
182. Могилевкин И.М. Глобальная инфраструктура: механизм движения в будущее. / ИМЭМО РАН. — М.: Магистр, 2010. — 317 с.
183. Морозова Т.Г. Территориально-производственные комплексы СССР. — М.: Просвещение, 1983. — 176 с.
184. Научные доклады Института Экономики РАН: в 4 т. / Рос. акад. наук, Ин-т экономики; общ. ред. и предмсл. Издания А.Я. Рубинштейн. Т. I. Теоретическая экономика / Отв.ред. А.Я. Рубинштейн — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. — 439 с. (Библиотека Новой экономической ассоциации / ред. колл.: В.М. Полтерович [и др.]).
185. Научные доклады Института Экономики РАН: в 4 т. / Рос. акад. наук, Ин-т экономики; общ. ред. и предисл. Издания А.Я. Рубинштейн. Т. IV. Международные экономические и политические отношения / Отв.ред. С.П. Глинкина — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. — 442 с. (Библиотека Новой экономической ассоциации / ред. колл.: В.М. Полтерович [и др.]).
186. Нестеренко А.Н. Экономика и институциональная теория / Отв. ред. акад. Л.И. Абалкин. — М.: Эдиториал УРСС, 2002. — 416 с.
187. Носова С.С. Экономическая теория: учебник. — М.: КНОРУС, 2010. — 798 с.
188. О стратегии России в АТЭС. // Вестник Российской Академии Наук. — 2009. — №4(том 79) — С. 354 — 356.
189. Оболенский В.П. Внешнеэкономические связи России: возможности качественных изменений. — М.: Наука, 2003. — 197 с.
190. Общественно-географические проблемы освоения пространства и ресурсов Мирового океана. Сб. ст. / Под ред. Н.С. Мироненко. — М.: Аспект-Пресс, 2008. — 192 с.
191. Океанова З.К. Экономическая теория: учебник. — 4-е издание перераб. и доп. — М.:
192. Литвинов Н.Н. Стратегический менеджмент на примере Азиатско-Тихоокеанского региона

- Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2007. — 652 с.
192. Окулов В. М. и др. Эффективность пассажирских авиаперевозок — М.: Авиабизнес, 2008 — 294 с.
  193. Орехов А.М. Философия, методология и методы экономической науки. Словарь-справочник. — М., Изд-во «Спутник+», 2008. — 60 с.
  194. Орлов В.И. Философия бизнеса в обществах переходного типа: монография. — Мн.: Экономпресс, 2004. — 288 с.
  195. Орлова Г.П. Организационно-экономический механизм инверсного управления конъюнктурой рынка: Дис. на соиск. уч. степ. к.э.н. — М., 2001.
  196. Охрана окружающей среды. Том I. Авиационный шум. Приложение 16 к Конвенции о международной гражданской авиации. Том I Авиационный шум. Приложение 16 к Конвенции о международной гражданской авиации. / Издание пятое. — Международная организация гражданской авиации (ИКАО), Июль 2008 года.
  197. Охрана окружающей среды. Том II. Эмиссия авиационных двигателей. Приложение 16 к Конвенции о международной гражданской авиации. Том I Авиационный шум. Приложение 16 к Конвенции о международной гражданской авиации. / Издание третье. — Международная организация гражданской авиации (ИКАО), Июль 2008 года.
  198. Панагушин В.П., Воробьев В.Ю., Лапеньков В.И. Реструктуризация предприятия и бюджетирование его подразделений. — М.: ИВАКО Аналитик, 2002. — 69 с.
  199. Панорама экономической мысли конца XX столетия / Под ред. Д. Гринэуэя, М. Блини, И. Стюарта: В 2-х т. — СПб.: Экономическая школа, 2002 г. Т.1. — 668 с.
  200. Панорама экономической мысли конца XX столетия / Под ред. Д. Гринэуэя, М. Блини, И. Стюарта: В 2-х т. — СПб.: Экономическая школа, 2002 г. Т.2. VII + 387 с.
  201. Парамонов Ф.И., Солдак Ю.М. Теоретические основы производственного менеджмента. — М.: Бином, Лаборатория знаний, 2003.
  202. Перция В. М., Мамлеева Л. А. Анатомия бренда. — М.: Вершина, 2007. — 288 с.
  203. Петриковская А.С. Культура Австралии: XIX-XX вв. — М.: Институт востоковедения РАН, Вост. лит., 2007. — 253 с.
  204. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. — СПб.: Питер, 2006 — 656 с.
  205. Поздняков В.Я., Казаков С.В. Экономика отрасли. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 309 с.
  206. Позиции России в АТР / Под ред. Малетин Н.П., Новакова О.В., Цветов П.Ю. — М.: Ключ-С, 2007. — 384 с. — В надзаг.: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова, Ин-т стран Азии и Африки, Центр изучения совр. проблем Юго-Восточной Азии и Азиатско-Тихоокеанского региона.
  207. Полтерович В.М. Элементы теории реформ. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. — 447 с.
  208. Портер М. Конкуренция / On competition. — СПб. и др.: Вильямс, 2000. — 495 с.
  209. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 452 с.
  210. Потапов М.А. Мировой экономический кризис и Восточная Азия. // Мировая экономика и международные отношения. — №12 — 2009 — с.19-25.
  211. Прахалад К.К., Рамасвами В.. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. — М.: Олимп-Бизнес 2006. — 337 с.
  212. Психология деловых конфликтов. — Самара: Издат. дом. «Бахрах-М», 2007. — 768 с.
  213. Работы ведущих авиадвигателестроительных компаний по созданию перспективных авиационных двигателей (аналитический обзор) / Под общей редакцией д.т.н. В.А. Скибина, к.т.н. В.И. Солонина. — М.: ЦИАМ, 2004. — 424 с.
  214. Радиевский М.В. Организация производства. Инновационная стратегия устойчивого

- развития предприятия. — М.: ИНФРА-М, 2009.
215. Развитие аэрокосмического образования: проблемы и тенденции / Под ред. А.Н. Геращенко, М.Ю. Куприкова, А.Ю. Сидорова. — Из-во МАИ-ПРИНТ, 2009. — 180 с.
216. Разработка концепции комплексного развития международного транспортного маршрута (МТМ) «Европа - Западный Китай» на территории Российской Федерации (на участке Санкт - Петербург - Казань - Оренбург - граница Республики Казахстан). Конкурсная документация (открытого конкурса). — М.: ФГУ «Ространсмодернизация», 2009.
217. Региональные производственные комплексы и иностранные инвестиции: монография. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2004. — 220 с.
218. Рождественский Ю. В. Философия языка. Культуроведение и дидактика. — М.: Грантъ, 2003. — 288 с.
219. Розанова Т.Г. Экономика региона: теория и практика. — М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2004. — 360 с.
220. Роль маркетинга в современном управлении / Отв.ред. Ю.Ф. Попова. — Сыктывкар: Из-во Сыктывкарского университета, 2004. — 100 с.
221. Российский Дальний Восток и Северо-Восточная Азия. — М.: Институт Дальнего Востока Российской Академии Наук. Эдиториал УРСС, 1998. — 248 с.
222. Рубинштейн А.Я. К теории рынков «опекаемых благ» (научный доклад). — М.: Ин-т экономики, 2008. — 63 с.
223. Рубинштейн А.Я. Рождение теории. Разговоры с известными экономистами. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. — 224 с.
224. Рубинштейн С.Л. Бытие и сознание. Человек и мир. — СПб.: Питер, 2003.
225. Рудая Е. А. Основы бренд-менеджмента. — М.: Аспект&Пресс, 2006.
226. Салицкий А.И. Новый лидер мировой экономики. // Вестник Российской Академии Наук. — 2008. — №3(том 78) — С. 264–270.
227. Самбурова Е.Н. Географическая логика диспропорциональности территориального развития Китая в пореформенный период. // Проблемы геоконфликтологии. В 2т. Т.2. / Под ред. Н.С. Мироненко. — М.: «Пресс-Соло», 2004. — с.173-191
228. Сапир Е.В. Геоэкономическое измерение локальных систем: Теория и методология глобально-локального анализа. — Ярославль: Яросл. гос. ун-т., 2004 — 324 с.
229. Саттон, Дж. Пфедфер Р. Доказательный менеджмент. Новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса. — М., 2008.
230. Сафонов А.А., Сафонов А.А. Методы оценки финансового состояния предприятий. // Вестник Дальневосточного отделения Российской Академии Наук. — 2006. — №2(126) — С. 134–137.
231. Севастьянов С.В. Регионализм в Восточной Азии и Россия. // Мировая экономика и международные отношения. — №12 — 2008. — с.102-105.
232. Селищев А.С. Японская экспансия: люди и идеи. — Иркутск: Изд-во Иркут. Ун-та, 1993. — 256 с.
233. Сэндлер Тодд. Экономические концепции для общественных наук. — М.: Издательство «Весь Мир», 2006. — 376 с.
234. Сидельников Ю.В. Стратегические горизонты для России. Предварительная программа прогнозных исследований. — М.: Академия прогнозирования. Институт экономических стратегий, 2005. — 70 с.
235. Сидельников Ю.В. Технология экспертного прогнозирования. // 3-е изд., переработанное и дополненное. Серия «Современное бизнес-образование». — М Доброе слово, 2005. —284 с.
236. Симкина Л.Г. Экономическая теория. 2-е издание. — СПб.: Питер, 2010. — 384 с.
237. Симчера В.М. Развитие экономики России за 100 лет: 1900-2000. Исторические ряды,



- вековые тренды, периодические циклы. — М.: ЗАО «Издательство экономика», 2006. — 683 с.
238. Синельник Л.В. История экономических учений: учебное пособие. — М.: КНОРУС, 2010. — 272 с.
239. Синцеров Л.М. Эпоха ранней глобализации в истории мирового хозяйства. // Вестник исторической географии. Вып.3. Сб. науч. ст. — М.: Изд-во «Эслан» / Отв. ред. В.Н. Стрелецкий, 2005. — с.58-79
240. Смарикина, Л.Н. Азиатско-Тихоокеанский регион в системе геополитических интересов России: диссертация ... кандидата политических наук: 23.00.02. с М., 2003 — 159 с.
241. Солодовников А.Ю. География Зарубежной Азии, Австралии и Океании: природа, население, хозяйство, туризм. — Тюмень: РИЦ ТГАКИ, 2009. — 292 с.
242. Спирин И.В. Перевозки пассажиров городским транспортом. — М.: ИКЦ «Академкнига», 2004. — 413 с.
243. Спицына К.А. Главные руководители японских компаний: практика работы. — М.: Издательство "Финансы и статистика", 1999. — 160 с.
244. Сравнительный менеджмент / под ред. С.Э. Пивоварова. — СПб.: Питер, 2006 — 368 с.
245. Станковская И.К., Стрелец И.А. Экономическая теория: учебник. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Эксмо, 2010. — 480 с.
246. Стапран Н.В. Интеграционные процессы в Азиатско-Тихоокеанском регионе. — М.: Проспект, 2010 г. — 152 с.
247. Стивенсон, В.Д. Управление производством / В. Д. Стивенсон. — М.: Бином, 2000. — 927 с.
248. Сутырин С.Ф., Шишкин М.В., Борисов Г.В. История экономических учений. — М.: Эксмо, 2010. — 368 с.
249. Такаши Негиши. История экономической теории: Учебник. — М.: АО «Аспект Пресс», 1995. — 462 с.
250. Тарасенко В.В. Логика и методология управления: Книга для руководителя. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 367 с.
251. Теория маркетинга / Под ред. М. Бейкера. — СПб.: Питер, 2002. — 464 с.
252. Теория менеджмента / Под ред. А.М. Лялина. — СПб.: Питер, 2009. — 464 с.
253. Теория системного менеджмента: Учебник. / Под общ. ред. П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. — М.: Изд-во «Экзамен», 2002. — 512 с.
254. Тимонина И.Л. Япония: опыт регионального развития. — М.: Наука. Главная редакция восточной литературы, 1992. — 125 с.
255. Томберг Р.Г. Россия в АТЭС (некоторые итоги первого десятилетия) — М.: Институт экономики РАН, 2008. — 48 с.
256. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III, А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2007. — 928 с.
257. Торговая Экспансия Японии / под ред. Г. Войтинского. — М.: Гос. соц.-эконом. Изд-во, 1936 г.
258. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2020 года. Утв. приказом Министерства транспорта Российской Федерации от 12.05.05 № 45.
259. Трейвиш А.И. Город, район, страна и мир. Развитие России глазами страноведа. — М.: Новый Хронограф, 2009. — 372 с.
260. Троицкая Н. А., Чубуков А. Б. Единая транспортная система. — М.: Академия, 2004. — 240 с.
261. Трошин А.Н., Фомкина В.И., Никонова И.А., Ульянов В.И., Никулина Е.Н. Введение в экономику инвестиций: учебное пособие / под ред. А. Н. Трошина — М.: Изд-во МАИ-ПРИНТ, 2010.

262. Троякова Т.Г. Американские исследования Дальнего Востока России. // Вестник Дальневосточного отделения Российской Академии Наук. — 2006. — №2 (126) — С. 125–133.
263. Уваров В.В. Лаптев А.А. Эволюция стратегического менеджмента в XXI веке: тенденции и прогнозы. — М.: ВАВТ, 2006. — 131 с.
264. Угрозы и риски технологической безопасности России. / Отв. ред. д.э.н. Е.Б. Ленчук. — М.: Институт экономики РАН, 2009. — 315 с.
265. Уиллер А. Индивидуальность бренда. Руководство по созданию, продвижению и поддержке сильных брендов / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 235 с.
266. Урляпов В.Ф. Индонезия и международные отношения в Азиатско-Тихоокеанском регионе. — М.: Институт востоковедения РАН, НАУКА, Изд. фирма «Восточная литература», 1993.
267. Уткин А.И. Стратегия глобальной экспансии внешнеполитической доктрины США. — М.: Междунар. отношения, 1986. — 288 с.
268. Федоровский А.Н. Возможности и проблемы регионального сотрудничества в Восточной Азии. // Мировая экономика и международные отношения. — №1 — 2010 — с.82-91.
269. Федосеев В.В., Эриашвили Н.Д. Экономико-математические методы и модели в маркетинге. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 159 с.
270. Философские проблемы экономической науки / И.Г. Чаплыгина, И.А. Болдырев, А.В. Чусов, И.Э. Фролов, О.Б. Кошовец, А.М. Орехов, О.И. Ананьин. — М.: Институт экономики РАН, 2009. — 210 с.
271. Хейне П., Боутке П., Причитко Д. Экономический образ мышления, 10-е изд. — М.: Издат. Дом «Вильямс», 2007. — 544 с.
272. Хейнкель Эрнст. Беспокойная жизнь (Ernst Heinkel. Sturmische Leben). Мемуары. Перевод с нем. С. Агофошкиной, А. Волкова. — М., 2006. — С.33-34.
273. Холден Найджел Дж.. Кросс-культурный менеджмент: Концепция когнитивного менеджмента. — М.: Юнити-Дана, 2005. — 384 с.
274. Хруцкий В.Е. Южнокорейский парадокс. — М.: Финансы и статистика, 1993.
275. Чешков М.А. Белые пятна и черные дыры на карте современного мира. // Мировая экономика и международные отношения. — №11 — 2009 — с.94-101.
276. Шаститко А.Е. Новая институциональная экономическая теория. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ТЕСИС, 2010. — 828 с. (Экономический факультет МГУ)
277. Ширяев В.И., Баев И.А., Ширяев Е.В. Управление фирмой: моделирование, анализ, управление. Изд. 2-е. — М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009. — 272 с.
278. Шипилов С.Б. Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество. Становление, развитие, перспективы (1989-2007 гг.). Монография. — М.: Восток — Запад, 2009. 272 с.
279. Экономика как искусство. Методологические вопросы применения экономической теории в прикладных социально-экономических исследованиях. / Отв. ред. О.И. Ананьин. Институт экономики РАН. — М.: Наука, 2008. — 225 с. — (Экономическая теория и стратегия развития)
280. Экономика. Учебник. / Под ред. А.И. Архипова, А.Н. Нестеренко, А.К. Большакова. — М.: «ПРОСПЕКТ», 1999. — 792 с.
281. Экономическая теория / Под. ред. А.И. Добрынина, Л.С. Тарасевича. — 4-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 560 с.
282. Экономическая теория: учебник / под ред. Е.Н. Лобачевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Высшее образование, 2008. — 515 с.
283. Экономическая теория: учебник / Под ред. И.П. Николаевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 527 с.
284. Экономическая теория: учебник. — Изд. испр. и доп. / Под общ. Ред. Акад. В.И.

- Видяпина, А.И. Добрынина, Г.П. Журавлевой, Л.С. Тарасевича. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 629 с.
285. Эриашвили Н.Д., Ховард К., Цыпкин Ю.А. и др. Маркетинг. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 623 с.
286. Юртаев В.И. Принцип справедливости. // Глобализация и справедливость: Сб. статей. — М.: Рос. ун-т дружбы народов, 2007. — С. 257
287. Япония: экономика, политика, общество на заре XXI в. / Отв. ред. В. Рамес. — М.: Вост. лит., 2003. — 318 с.
288. Яременко Ю.В. Теория и методология исследования многоуровневой экономики. — М.: Наука, 1997. — 400 с.
289. 21st Century Management / Charles Wankel. — Sage Publications, Inc, 2007. — 1136 p.
290. Berle, A. A. Power. — New York: Harcourt, Brace & World, Cop., 1969. — 603 p.
291. Beveridge J.M. The Anatomy of a Win: Aerospace Marketing for Aerospace Management. — Beveridge and Assoc., 1979.
292. Dawna L. Rhoades. Beyond Airline Disruptions. — Embry-Riddle Aeronautical University, USA, 2008. — 296 p.
293. Dolan S.L., Garcia S., Richley B. Managing by values. A Corporative Guide to Living, Being Alive, and Marking a Living in the 21st century. — New York, 2006
294. Kanter R.M. Commitmant and Community (Сообщество и лояльность). — Boston; Mass.: Harvard University Press, 1972
295. Litvinov N.N. Fifty years of Asia-European Cooperation in the Aerospace Sector. Looking into the future. // The fifth European Business Summit. Special Russian Session. Brussels. —15 MAR 2007.
296. Litvinov N.N. High-level co-branding. Кобрендинг на высоте. // Identity. — 2007. — №13 — (на русском и английском языках).
297. Litvinov N.N. The Means and Mechanisms of collaboration between Air Transport Companies and Industrial Corporations in The Asia-Pacific Region. // International Economic Forum 2006: Russia - The Asia-Pacific, Moscow. 9 OCT 2006. — <http://www.rus-atr.ru/rus/appearances/report.shtml>.
298. Malaval P. and Benaroya C. 2002. Aerospace Marketing Management. Manufacturers — OEM — Airlines — Airports — Satellites — Launchers, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers.
299. Putin. OKs OAK // Aviation Week & Space Technology. — February 27, 2007. — P. 44.
300. Shaw, Stephen. Airline Marketing and Management. — Aldershot (England)/Burlington (USA), 2004.
301. Strategic Management in Aviation. — Ashgate, Imperial College, UK, 2007. — 416 p.
302. Strategic Management in the Aviation Industry. — Ashgate, University of Cologne, Germany, 2005. — 688 p.
303. Trust, Globalisation and Market Expansion./ Под ред. Jacques-marie Aurifeille, Christopher Medlin, Clem Tisdell. — Nova Science Publishers, 2009. — 233 p.
304. Wesley E. Spreen. Marketing in the International Aerospace Industry. — Aldershot (England)/ Burlington (USA), 2007.
305. <http://www.aseansec.org>
306. <http://www.kremlin.ru>
307. <http://litvinov-management.com>
308. <http://www.ua.ac.be>

### Список использованных журналов

309. Авиаиндустрия. Журнал Союза авиапромышленности.
310. АвиаПанорама. Международный авиационно-космический журнал.
311. Авиация и космонавтика: вчера, сегодня, завтра... Научно-популярный журнал ВВС.
312. Аэрокосмический курьер. Aerospace Courier
313. Аэрофлот.
314. Вестник авиации и космонавтики. Всероссийский аэрокосмический журнал.
315. Вертолёты России — News / Russian Helicopters News — Корпоративный журнал.
316. Взлёт. Национальный аэрокосмический журнал.
317. Всероссийский экономический журнал. ЭКО. Учред. Сибирское отделение РАН
318. Вопросы экономики. Учред. Институт экономики РАН
319. Гражданская авиация. Ежемесячный профессиональный авиационный журнал.
320. Крылья Родины. Ежемесячный национальный авиационный журнал.
321. Мир Аэрофлота. Бортовое издание.
322. Мировая экономика и международные отношения. Учред. Институт мировой экономики и международных отношений.
323. Российский космос. Общественно-политический научно-популярный журнал. Издание Федерального космического агентства
324. Российский экономический журнал. Учред. Государственный университет управления. «Изд-во Финансы и статистика» (раздел методология, теория, практика, мировая экономика)
325. Уютное небо. Журнал для пассажиров авиакомпании «ЮТэйр».
326. Экономика и математические методы. Отделение общественных наук РАН
327. Экономист
328. Air Transport
329. California Management Review
330. Cambridge Journal of Economics
331. CEO — Chief Executive Officer. Журнал для топ-менеджеров.
332. Econometrica
333. Economic and Philosophy
334. Journal of Economic Methodology
335. Journal of Marketing. American Marketing Associations
336. Journal of Political Economy. The university of Chicago Press.
337. Management Today. London, Haymarket Group Ltd.
338. Oxford Bulletin of Economics and Statistic. Blackwell Publishing
339. Payload Asia. The Trade & Air Cargo Magazine for the Asia-Pacific & Middle East Regions.
340. Review of World Economics. Springer
341. Sales & Marketing Management

### Список использованных ежегодных изданий

342. Внешнеэкономический комплекс России: состояние и перспективы. Всероссийский научно-исследовательский конъюнктурный институт.
343. Стокгольмский международный институт исследований проблем мира. Ежегодник СИПРИ. / Пер. с англ. Институт мировой экономики и международных отношений.
344. Flight ACAS database
345. World Investment Report (UNCTAD)



## ОБ АВТОРЕ

ЧУВСТВУЕМ

МЫСЛИМ

ДЕЙСТВУЕМ



NIKOLAY LITVINOV  
PHD IN ECONOMICS  
MAI

**LITVINOV MANAGEMENT**

### КНИГИ



КЛЮЧИ СИСТЕМ.  
ВОСТОЧНЫЕ ЯЗЫКИ. 2003



КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ  
РЕГИОНЕ. 2006



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
НА ПРИМЕРЕ  
АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОГО  
РЕГИОНА. 2010

### ФОРУМЫ, ВЫСТАВКИ



EUROPEAN BUSINESS SUMMIT  
Brussels, 2007



ФОРУМ ДОСТИЖЕНИЙ МАИ  
Москва, 2009

BELGIUM  
CHINA  
FRANCE  
GERMANY  
RUSSIA  
SWITZERLAND



БУДУЩЕЕ, ПРОСТОРНОЕ БЛАГОДАРЯ  
СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ

ГЕОЭКОНОМИЧЕСКИЕ КАРТЫ  
ВМЕСТО ТОМОВ ОТЧЁТОВ

НОВЫЕ РЫНОЧНЫЕ НИШИ  
И БРЕНД-СТРАТЕГИИ

В СЭКОНОМЛЕННОЕ РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ  
ПУТЕШЕСТВУЙТЕ ВОКРУГ СВЕТА

### ПРОЕКТЫ



ПОДЪЕМНАЯ СИЛА АВИАЦИОННЫХ БРЕНДОВ  
БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ

ТРАНСПОРТНАЯ СТРАТЕГИЯ ЕВРАЗИИ  
ЛОГИСТИКА СЕГОДНЯ



БРЕНД-КУЛЬТУРА: ЗАВОЕВАНИЕ  
РАСПОЛОЖЕНИЯ КЛИЕНТОВ  
БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ

FIFTY YEARS OF ASIA-EUROPEAN COOPERATION  
IN THE AEROSPACE SECTOR.  
LOOKING INTO THE FUTURE  
THE FIFTH EUROPEAN BUSINESS SUMMIT

СТРАТЕГИИ ДВИГАТЕЛЕСТРОЕНИЯ  
И БИЗНЕС-АВИАЦИИ  
ВЕСТНИК ВСМПО-АВИСМА



КОБРЕНДИНГ НА ВЫСОТЕ.  
ГЛОБАЛЬНЫЕ АЛЬЯНСЫ  
IDENTITY

БРЕНД-СТРАТЕГИЯ ТЕРРИТОРИЙ. АЛГОРИТМ  
ПОИСКА РЕГИОНАЛЬНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ  
БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ

- RUSSIA, 125993, MOSCOW, A-80, GSP-3,  
VOLOKOLAMSKOE SHOSSE, 4 C 5, OFFICE 214<sup>A</sup>,  
BUSINESS INNOVATION CENTRE / TECHNOPARK  
ENGINEERING ECONOMIC INSTITUTE OF MAI  
MOSCOW AVIATION INSTITUTE  
(GOVERNMENT TECHNICAL UNIVERSITY)  
+7(916)605 3226, FAX: +7(499)158 67 83  
N@LITVINOV-MANAGEMENT.COM

