

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН  
ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ имени Абу РайханаБеруни**

**Факультет «Управление в отраслях промышленности»**

**Кафедра «Экономика и маркетинг»**

**«Допустить к защите»**

**Заведующий кафедрой**

**«Экономика и маркетинг»**

**М.А.Махкамова**

---

**« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2013г.**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(пояснительная записка)**

**Тема: Роль маркетинга в совершенствовании организации и  
управления внешнеэкономической деятельности предприятия**

**Разработал:**

**студент гр. 3-10 Мрк**

**Шаикрамов Ш.Б.**

**Руководитель:**

**проф. Саид-Джалалов Д.Р.**

**ТАШКЕНТ -2014 г.**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	6
1.1. Внешнеэкономическая деятельность предприятия и её нормативно- правовое регулирование.....	6
1.2. Формы внешнеэкономической деятельности как виды международного бизнеса.....	19
1.3. Роль маркетинга в организации внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий.....	26
<b>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ АП «UZBEKISTAN AIRWAYS TECHNICS» НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ</b> .....	37
2.1. Анализ тенденций развития АП «Uzbekistan Airways Technics» на рынке технического обслуживания и ремонта.....	37
2.2. Приоритетные направления внешнеэкономической политики Республики Узбекистан.....	47
<b>ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ АП «UZBEKISTAN AIRWAYS TECHNICS»</b> .....	55
3.1. Маркетинговые исследования рынка технического обслуживания и ремонта .....	55
3.2. Направления совершенствования форм международного сотрудничества АП «Uzbekistan airways technics».....	62
3.3. Организационно-экономический механизм создания представительства за рубежом.....	70
<b>ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ</b> .....	81
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	84

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность темы работы.* Структурообразующими элементами внешнеэкономической политики Республики Узбекистан, образующими единую систему воздействия государства на различные виды внешнеэкономической деятельности, выступают: внешнеторговая политика; валютно-кредитная политика; внешняя инвестиционная политика; научно-техническая политика; миграционная политика.

Главная стратегическая цель страны – превращение страны в динамично развивающуюся экономическую державу, обеспечивающую рост уровня жизни, сохранение и развитие человеческого потенциала; повышение эффективности и конкурентоспособности экономики. Эта цель достигается и при посредничестве внешнеэкономического взаимодействия, преобразуясь во внешнеэкономический интерес государства – эффективная интеграция страны в мировую экономику.

Так, Президент Республики Узбекистан И.А.Каримов отмечает, «думаю, что нет необходимости говорить сегодня о том, что программные масштабные цели и задачи, предусмотренные на 2014 год, требуют мобилизации всех имеющихся у нас источников роста, дальнейшего углубления реформ и решения проблем, являющихся тормозом на пути экономического развития страны. Речь идет в первую очередь о формировании в стране полноценной конкурентной среды, которая, как известно, является ключевым фактором технического и технологического обновления и модернизации производства, выхода на мировые рынки»<sup>1</sup>.

Условия функционирования предприятий рыночной инфраструктуры предполагают развитие внешнеэкономических отношений, как на уровне межгосударственных связей, так и на уровне субъектов предпринимательства. Таким образом, предприятие как главное звено

---

<sup>1</sup> «2014 год станет годом развития страны высокими темпами, мобилизации всех возможностей, последовательного продолжения оправдавшей себя стратегии реформ». Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития в 2013 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2014 год. 18.01.2014 г.

внешнеэкономического комплекса, осуществляющее внешнеэкономическую деятельность в различных видах и формах, формирует приоритеты своего долгосрочного развития и реализует их посредством интернационализации своей деятельности, обеспечивая устойчивую коммерческую эффективность функционирования. Важнейшей составной частью организационно-экономических механизмов реализации концепции внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий является внедрение концепции международного маркетинга. В настоящее время маркетинг стал одной из важнейших концепций управления предприятием в рыночных условиях. Использование маркетинга позволяет составить более реальные программы производства и сбыта товаров и услуг, быстрее реагировать на изменения, происходящие на рынке, и тем самым обеспечить предприятию конкурентные преимущества на рынке. Повышая эффективность работы отдельных конкретных предприятий, маркетинг обеспечивает тем самым эффективность функционирования отраслей экономики и страны в целом.

Жёсткая конкуренция в современном авиабизнесе, обусловленная в частности такими факторами как ценовые колебания на топливо и техническое состояние имеющегося у авиакомпаний самолётного парка, как известно в последнее время ещё более обострилась, что предполагает увеличение работ авиаремонтных предприятий. Рост объемов работ и расширение списка предлагаемых услуг ведут к изменениям в структуре заказов АП «Uzbekistan airways technics». В связи с этим, необходимо развивать международный сегмент деятельности предприятия, совершенствовать внешнеэкономическую деятельность. Именно поэтому актуальной является проблема совершенствования внешнеэкономической деятельности предприятия.

**Целью** работы является разработка предложений по совершенствованию организации и управления внешнеэкономической деятельностью предприятия. Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих *задач*:

- Охарактеризовать основные направления внешнеэкономической политики Республики Узбекистан;
- Изучить основные формы и виды внешнеэкономической деятельности и принципы управления ими;
- Выполнить анализ производственно-хозяйственной и внешнеэкономической деятельности АП «Uzbekistan airways technics»;
- Выполнить анализ тенденций и перспектив развития мирового рынка ТО и Р;
- Разработать предложения по совершенствованию функционирования АП «Uzbekistan airways technics» на международном рынке.

**Объектом исследования** выступает АП «Uzbekistan airways technics».

**Предметом исследования** являются производственная и внешнеэкономическая деятельности АП «Uzbekistan airways technics».

Теоретической и методологической основой исследования явились разработки и выводы зарубежных и отечественных исследователей по проблемам управления внешнеэкономической деятельностью, международного маркетинга на предприятиях. Методологической и информационной базой исследования являются диалектический метод познания и системный анализ теоретических и практических аспектов развития предприятий в рыночных условиях.

Новизной данной работы является то, что впервые сделана попытка предложить предприятию подробное положение о функциях представительства, его организационную структуру, а также смету затрат на его содержание. Разработанные предложения по совершенствованию внешнеэкономической деятельности предприятия с целенаправленной и комплексной программой действий будут способствовать развитию и повышению эффективности его внешнеэкономических связей. Полученные результаты могут применяться в деятельности компании, некоторые из рекомендаций могли бы найти применение в реализации стратегических планов развития Национальной авиакомпании.

# **ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1. Внешнеэкономическая деятельность предприятия и её нормативно-правовое регулирование**

Внешнеэкономическая деятельность – это процесс реализации внешнеэкономических связей. Необходимость внешнеэкономической деятельности (ВЭД) связана с тем, что сложность, нестабильность и изменчивость конъюнктуры национального и мировых рынков, ужесточение конкуренции заставляют искать новые сферы и способы получения прибыли предприятий, развивать ВЭД, которая для Узбекистана всегда имела большое значение. Расширение экспорта приводит к повышению прибыльности и объемов производства, заработной платы на предприятии, а в национальной экономике – к росту национального дохода, занятости, потребления и инвестиций через действие мультипликатора внешней торговли.

Необходимость участия государства в управлении ВЭД следует из теории рыночной (смешанной) экономики. Оно должно обеспечить условия устойчивой и эффективной ВЭД большого числа предприятий. Полномочия государства и субъектов определены законом Республики Узбекистан «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности». Там же определена роль Президента, Правительства, МВС, МИД, торговых представительств, государственного таможенного комитета, ЦБ и других.

Внешнеэкономическая политика государства представляет собой целенаправленную и комплексную программу действий законодательной и исполнительной властей по развитию и повышению эффективности внешнеэкономических связей страны. Разработка внешнеэкономической политики страны должна осуществляться на основе анализа и учета ряда внутренних и внешних факторов.

К группе основных внутренних факторов следует отнести:

- уровень развития и структуру производительных сил страны;
- состояние природных ресурсов и климатические условия;
- количественный и структурный баланс внутреннего производства и потребления;
- валютно-финансовое положение страны;
- количественный и профессиональный состав экономически активного населения<sup>2</sup>.

Анализ перечисленных внутренних факторов дает все основания для формирования самых общих принципов внешнеэкономической политики по следующим структурным направлениям:

- экспортная политика, включая нормы, регулирующие экономическое и техническое сотрудничество;
- импортная политика;
- валютное регулирование;
- принципы внутреннего финансирования экспортных и импортных операций;
- регулирование инвестиций республики за рубежом.

На региональном уровне принципы общего уровня внешнеэкономической политики корректируется с учетом конкретных правовых и экономических условий взаимодействия Республики Узбекистан и ее субъектов. Кроме того, действуют и внешние факторы, к важнейшим из которых относятся:

- глобализация мировой экономики, приводящая к рассмотрению стран на «золотой миллиард» и «нищие миллиарды»;
- тенденция либерализации международной торговли и роста степени открытости стран;
- поляризация мирового экономического пространства, доминирование в нем триады;

---

<sup>2</sup> Гордеев Г. Д. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. - М.: ЮНИТИ, 2010. – 295 с.

- функционирование региональных интеграционных группировок;
- регулирующая роль международных организаций и др.

Внешние факторы учитываются в принципах взаимодействия Республики Узбекистан с каждой конкретной страной:

- во взаимозаменяемости экономики Узбекистана и экономики рассматриваемой страны;
- в уровне развития и производительных сил страны и их структуре;
- экономической и социально-политической ситуации в стране-партнере;
- объеме и структуре внутреннего производства и потребления;
- состоянии платежного баланса рассматриваемой страны;
- особенностях финансово-кредитных отношений Узбекистана с этой страной;
- особенностях правового регулирования внешнеэкономической деятельности страны – партнера.

Основными принципами внешнеэкономической политики являются: независимость; открытость; равноправие; признание приоритета международных договоров.



**Рис.1. Структура внешнеэкономической политики государства<sup>3</sup>**

<sup>3</sup> Составлено автором

Структурообразующими элементами внешнеэкономической политики Республики Узбекистан, образующими единую систему воздействия государства на различные виды внешнеэкономической деятельности, выступают<sup>4</sup>:

**1.** внешнеторговая политика – целенаправленное воздействие государства на торговые отношения с другими странами для:

- обеспечения доступа национальных субъектов к мировым рынкам с целью удовлетворения потребностей страны в необходимых ресурсах и товарах;
- изменения масштабов и структуры экспорта и импорта товаров и услуг;
- оказания политической, финансовой, информационной поддержки в продвижении товаров и услуг на мировые рынки;
- защиты национальных производителей от иностранной конкуренции;
- поддержания равновесия платежного баланса.

**2.** валютно-кредитная политика – совокупность долгосрочных (структурная) и краткосрочная (текущая) мер, направленных на создание нормальных условий функционирования национальной валютной системы;

**3.** внешняя инвестиционная политика – представленная совокупностью нормативно-правовых актов и инструментов государственного воздействия на экспортно-импортные потоки инвестиций с целью их эффективного использования во внутреннем социально-экономическом развитии страны;

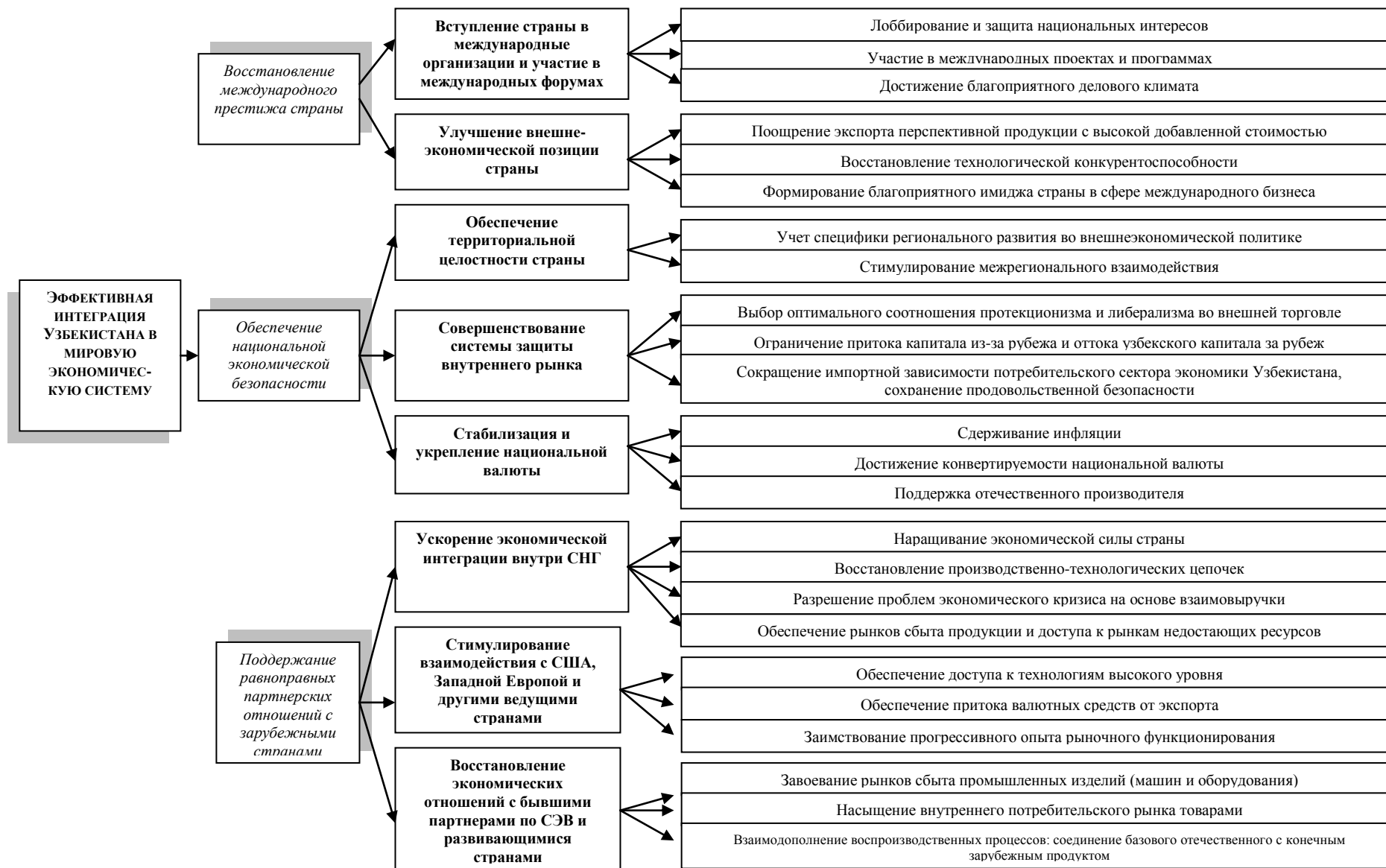
**4.** научно-техническая политика, ориентированная на создание благоприятных условий взаимодействия субъектов различных стран в сфере научно-технического и инновационного сотрудничества;

**5.** миграционная политика, представляющая собой целенаправленное воздействие государства на миграцию и эмиграцию рабочей силы для установления баланса в демографической сфере.

Главная стратегическая цель страны – превращение страны в динамично развивающуюся экономическую державу, обеспечивающую рост уровня жизни, сохранение и развитие человеческого потенциала; повышение

---

<sup>4</sup> Закон Республики Узбекистан «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности»



**Рис.2. Стратегические цели внешнеэкономической деятельности Республики Узбекистан**

эффективности и конкурентоспособности экономики<sup>5</sup>.

Эта цель достигается и при посредничестве внешнеэкономического взаимодействия, преобразуясь во внешнеэкономический интерес государства – эффективная интеграция страны в мировую экономику.

Внешнеэкономическая деятельность регулируется государством, которое осуществляется путем:

- формирования и совершенствования законодательной базы внешнеэкономической деятельности;
- валютного регулирования;
- налогового регулирования;
- тарифного и внетарифного регулирования;
- применения защитных, компенсационных и антидемпинговых мер для соблюдения экономических интересов Республики Узбекистан;
- установление порядка совершения внешнеторговой деятельности, в том числе количественного ограничения и государственной монополии на экспорт и импорт отдельных видов товаров;
- установления экспортного контроля в отношении вооружений, военной техники, товаров и технологий двойного назначения;
- сертификации ввозимых и вывозимых товаров;
- установление технических, фармакологических, санитарных, экологических стандартов и требований;
- предоставления преференций и льгот субъектам внешнеэкономической деятельности.

Особые полномочия в области регулирования внешнеэкономической деятельности осуществляются Кабинетом министров Республики Узбекистан<sup>6</sup>:

- разрабатывает стратегию развития внешнеэкономической деятельности;

---

<sup>5</sup> Ивонина И.Э. Международное сотрудничество – основа успешного развития отрасли // Нефть и газ Узбекистана. – Май 2010. - Специальный выпуск. – с.15-24.

<sup>6</sup> Закон Республики Узбекистан «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности».

- обеспечивает экономическую безопасность, защиту экономического суверенитета и экономических интересов Республики Узбекистан;
- заключает международные договоры Республики Узбекистан в области внешнеэкономической деятельности;
- разрабатывает платежный баланс Республики Узбекистан;
- выдает гарантии правительства Республики Узбекистан под получаемые иностранные кредиты;
- владеет, пользуется и распоряжается собственностью Республики Узбекистан за границей.

Уполномоченным государственным органом в области регулирования внешнеэкономической деятельности является Министерство внешнеэкономических связей Республики Узбекистан, которое<sup>7</sup>:

- обеспечивает проведение государственной политики в области внешнеэкономической деятельности, реализацию задач по защите экономических интересов Республики Узбекистан при осуществлении экономической деятельности;
- разрабатывает предложения по совершенствованию законодательной базы внешнеэкономической деятельности;
- координирует и регулирует деятельность субъектов внешнеэкономической деятельности в пределах компетенции, определенной законодательством;
- координирует работу органов государственного управления в области регулирования внешнеэкономической деятельности.

В соответствии с законодательством юридические лица и отдельные граждане Республики Узбекистан вправе осуществлять внешнеэкономическую деятельность за пределами Республики Узбекистан, в том числе создавать предприятия с правами юридического лица, филиалы, представительства и другие обособленные подразделения<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Закон Республики Узбекистан «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности».

<sup>8</sup> Закон Республики Узбекистан «О внешнеэкономической деятельности 14.06.1991г №285-ХII».

Порядок их открытия и прекращения деятельности определяется Кабинетом Министров при Президенте Республики Узбекистан, а также законодательством государства, на территории которого он действует.

В мировой практике существуют различные виды внешнеэкономической деятельности<sup>9</sup>:

➤ внешняя торговля, которая предполагает экспорт и импорт промышленных и продовольственных товаров, готовой продукции, а также обмен продукцией промышленного назначения, что является следствием углубления международного разделения труда и создания международной технологической цепочки, а именно изготовление готового продукта по стадиям на территории нескольких стран;

➤ совместное предпринимательство. Это создание различных предприятий на территории страны с участием иностранного партнера для совместного освоения и производства продукции. Эта форма внешнеэкономической деятельности позволяет создавать новые рабочие места, выпускать конкурентоспособную продукцию и решать задачи насыщения внутреннего рынка страны;

➤ инвестиционное сотрудничество. Предполагает вложение иностранных инвестиций в различные проекты с целью получения прибыли или в ценные бумаги;

➤ оказание услуг. Предполагается сотрудничество в области банковских, страховых услуг, а также туристический бизнес;

➤ научно-техническое сотрудничество. Предполагает совместное проведение научно-технических работ, проведение научно-исследовательских работ по заказам зарубежных стран.

Международное экономическое и финансовое сотрудничество – осуществление внешнеэкономической деятельности, направленной на установление и расширение взаимовыгодных связей субъектов

---

<sup>9</sup> Мировая экономика и международный бизнес: учебник / кол. авторов; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. В.В. Полякова и д-ра экон. наук, проф. Р.К. Щенина. — 6-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2013. — 688 с.

внешнеэкономической деятельности Республики Узбекистан с лицами иностранных государств, а также международными организациями в сфере производства финансов, банковской и страховой деятельности, образования и подготовки кадров, туризма, научно-технической, культурной, экономической, гуманитарной и иных сферах в порядке, установленном законодательством.

Внешнеторговой деятельностью является предпринимательская деятельность в области международного обмена товарами путем экспорта (вывоза товара с таможенной территории Республики Узбекистан без обязательства об обратном ввозе) и импорта (ввоза товаров на таможенную территорию Республики Узбекистан)<sup>10</sup>.

Иностранными инвестициями на территории Республики Узбекистан признаются все виды материальных и нематериальных благ и прав на них, в том числе права на интеллектуальную собственность, а также любой доход от иностранных инвестиций, вкладываемый иностранными инвесторами в объекты предпринимательской и других видов деятельности.

Инвестиционной деятельностью за пределами Республики Узбекистан признается совокупность действий субъектов внешнеэкономической деятельности, связанная с вложением материальных и нематериальных благ и прав на них в объекты предпринимательской и иной деятельности за пределами Республики Узбекистан. Инвестиционная деятельность за пределами Республики Узбекистан может осуществляться путем<sup>11</sup>:

- создания юридических лиц или долевого участия в установленных фондах (капиталах), в том числе путем приобретения имущества и акций;
- учреждения представительств, филиалов и других обособленных подразделений за пределами Республики Узбекистан;
- приобретения ценных бумаг, включая долговые обязательства, эмитированные резидентами иностранных государств;

<sup>10</sup> Закон Республики Узбекистан « О внешнеэкономической деятельности 14.06.1991г №285-ХП.

<sup>11</sup> Закон Республики Узбекистан «Об иностранных инвестициях» от 30.04.1998г. №609-І // Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 1998, №5-6, с. 91; 1999, №9, с. 229; Собрание Законодательства Республики Узбекистан, 2008, №14-15, с. 86; 2008, №52, с.513.

➤ приобретение концессий, включая концессии на разведку, разработку, добычу либо использование природных ресурсов;

➤ приобретение права собственности, а также права владения и пользования землей и другими природными ресурсами.

Внешнеэкономическая деятельность предприятия – это сфера производственно-хозяйственной деятельности, связанная с международной и научно – технической кооперацией, с экспортом и импортом товаров и услуг.<sup>12</sup>

Процесс управления внешнеэкономической деятельностью предприятия сводится к следующим действиям:

➤ **планирование**, составление краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов развития внешнеэкономической деятельности, а также разработка бизнес-планов для новых внешнеэкономических проектов, предполагающих, в том числе привлечение внешних источников финансирования;

➤ **организация**, формирование организационных подразделений предприятия для осуществления внешнеэкономических операций, распределение сотрудников на участки работы, наделение их соответствующими функциями, полномочиями и ответственностью, определение форм и методов подготовки и реализации внешнеэкономической деятельности;

➤ **координация и согласование** задач и функций внешнеэкономической деятельности с другими отделами и подразделениями предприятия с целью не допустить противоречий в решениях и обеспечить слаженность и оптимизацию всей работы;

➤ **учет результатов и оценка эффективности** внешнеэкономической деятельности за счет определения прибыльности внешнеэкономических сделок отдельно по конкретным видам работ и регионам и в совокупности;

---

<sup>12</sup> Ростовский, Ю.М., Гречков В.Ю. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник / Ю.М.Ростовский, В.Ю.Гречков. - 4-е изд., с изм. - М.: Экономист, 2013. - 589с.

➤ **контроль** внешнеэкономических операций как в оперативном, так и в стратегическом режиме, проводя текущий мониторинг за ходом реализации и контроль за выполнением годовых, среднесрочных и долгосрочных планов внешнеэкономической деятельности и организуя проведение соответствующих ревизий, в том числе и по воплощению внешнеэкономических и маркетинговых стратегий в жизнь;

➤ **обеспечение информационной системы** обслуживания внешнеэкономической деятельности предприятия за счет внедрения информационных систем управления, подключение к соответствующей зарубежной информации через систему Интернет и др., что позволяет не только иметь четко структурированный банк данных внешнеэкономической информации, но и использовать возможности проигрывания ситуаций с помощью готовых или разработанных для данного предприятия компьютерных программ в целях оптимизации работы на внешних рынках и принятия управленческих решений на более квалифицированном и обоснованном уровне.

Основы принципов функционирования системы управления ВЭД определяются тем, что внешнеэкономическая деятельность является составляющей основных бизнес-процессов предприятия; среда осуществления ВЭД многофакторная, включает выход на международные рынки, взаимодействие с представителями разных национальностей и культур; существуют регулирующие законодательные акты, система валютного и таможенного регулирования.

Содержание ВЭД свидетельствует о необходимости построения процесса управления с учетом таких принципов управления как: вовлечение персонала всех сопрягающихся служб предприятия в управление данной деятельностью; владение актуальной и многосторонней информацией о рынках, товарах, достижениях науки и техники и т.д.; четкое понимание ответственности; учет культурных различий, традиций.

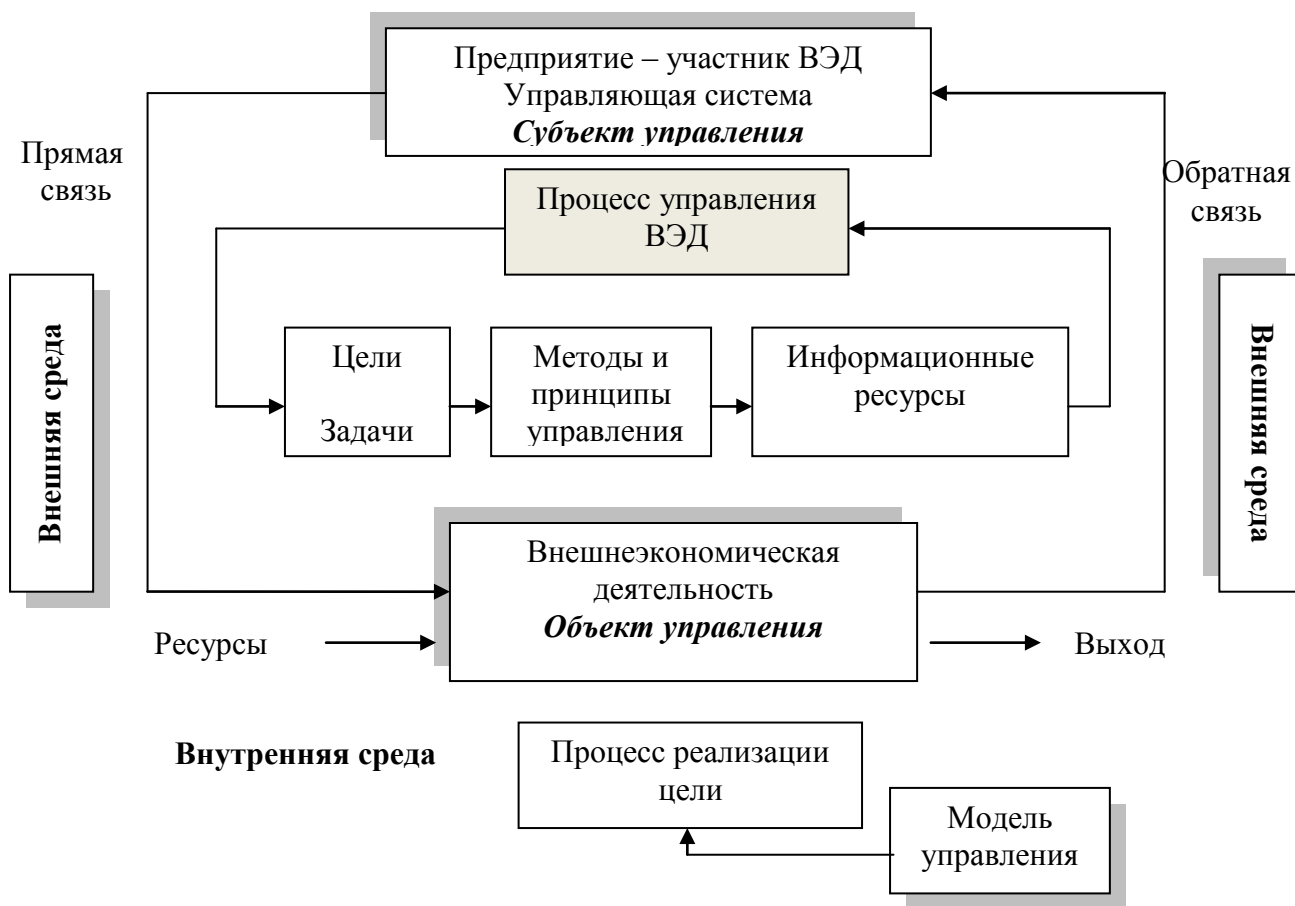
В части функций управления ВЭД, что должно обеспечиваться управление основным процессом деятельности, исходя из его содержания, а также выстраиваться взаимодействие с внешними организациями, государственными регулирующими органами таможенно-валютного контроля. В то же время необходимо обеспечение специализированных функций: применение высокотехнологичных процессов производства; выработка оптимальных логистических решений; соблюдение мировых стандартов качества при производстве продукции, построение системы управления запасами «точно в срок»; координация производственно-экономического и технического развития, выработка стратегических планов и сопоставление с результатами текущей деятельности; применение систем мотивации персонала в организации производственных процессов.

В числе методов управления ВЭД целесообразно выделить экономические методы, к которым относится совершенствование управления отдельными процессами предприятия, в частности: системой ценообразования, бизнес – планированием развития предприятия, системой оценки деятельности предприятия (бенчмаркинг), оптимизацией схем кредитования и внешнеэкономических расчетов, мотивацией деятельности отдельных работников, руководства для достижения целевых ориентиров деятельности<sup>13</sup>.

В связи с тем, что предприятие, осуществляя ВЭД, выходит на международный рынок товаров, работ, услуг, при производстве необходимо использовать передовые технологии, при управлении процессами производства и обслуживании такой деятельности – современные приемы менеджмента, моделирование деятельности предприятия. Связующим элементом организации процесса управления ВЭД является информационно-правовое обеспечение данной деятельности. Таким образом, на основе рассмотренных направлений и подходов к управлению

---

<sup>13</sup> Ростовский, Ю.М., Гречков В.Ю. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник / Ю.М.Ростовский, В.Ю.Гречков. - 4-е изд., с изм. - М.: Экономист, 2013. - 589с.



**Рис.3. Модель управления внешнеэкономической деятельностью промышленного предприятия<sup>14</sup>**

<b>Функции отдела ВЭД промышленного предприятия</b>	
✓	Научно-техническое сотрудничество
✓	Выбор экспортной стратегии
✓	Аналитические исследования (конкурентоспособности, конъюнктуры, цен, прогноза сбыта...)
✓	Поиск клиентов (ярмарки, реклама, газеты...)
✓	Поиск ресурсов
✓	Протокол (мероприятия по приёму делегаций, оформлению документов)
✓	Заключение договоров (работа с дилерами, агентами, оформление контрактов, картотек, переговоры)
✓	Выполнение (или контроль выполнения) контракта

**Рис.4. Функции внешнеэкономической деятельности предприятия<sup>15</sup>**

внешнеэкономической деятельностью, компонентов управления, определив

<sup>14</sup> Составлено автором на основе изучения литературы

<sup>15</sup> Составлено автором на основе изучения литературы

важность информационно-правового обеспечения ВЭД, можно предложить схему, представленную на рис.3, обобщающую воедино объекты и субъекты ВЭД, связи элементов, входы и выходы, и взаимодействие с внешней и внутренней средой.

ВЭД сопровождается значительным числом сопутствующих операций по продвижению товара, по предоставлению услуг, по изучению коммерческой информации, по прохождению таможенных процедур (рис.4).

## **1.2. Формы внешнеэкономической деятельности как виды международного бизнеса**

Международный бизнес – любые хозяйственные экономические операции, которые проводятся двумя и более сторонами и ее отдельными представителями, направленные на повышение благосостояния каждой из сторон и получение прибыли<sup>16</sup>.

Внеэкономическая деятельность предприятия может осуществляться в различных видах и формах (рис.5). Рассмотрим данную схему.

Внешняя торговля – это предпринимательская деятельность в области международного обмена товарами и услугами.

Международное инвестиционное сотрудничество – это помещение денежных средств фирм в зарубежные финансовые активы для получения процентов и дивидендов, а также в материальные и нематериальные активы, от которых в будущем ожидается полезный эффект.

Международное производственно-техническое сотрудничество – скоординированная или совместная производственно-техническая деятельность партнеров из разных стран, основанная на разделении производственных программ и взаимовыгодном сотрудничестве.

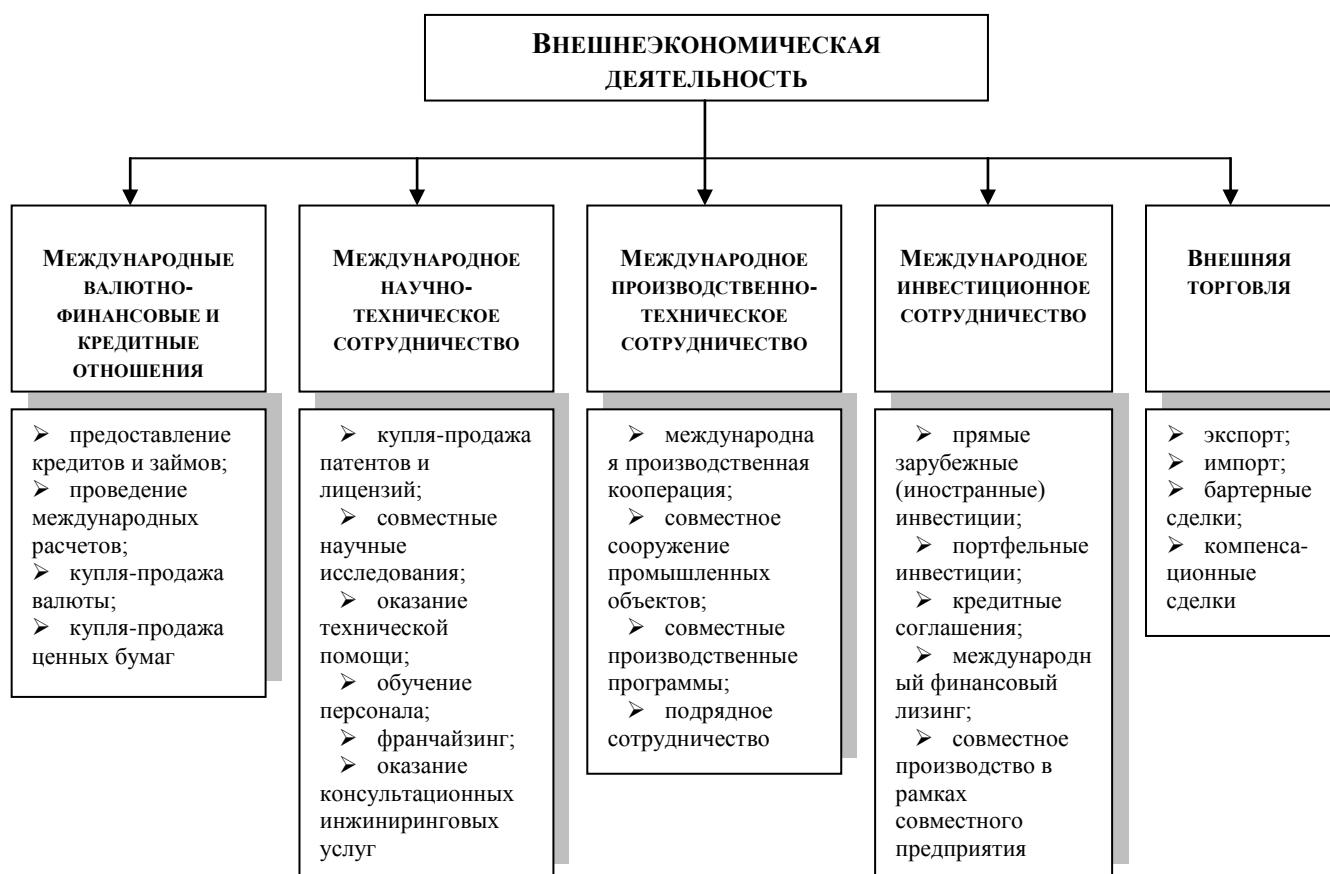
Международное научно-техническое сотрудничество – совместная

---

<sup>16</sup> Волгина Н.А. Международная экономика: Учебное пособие. – М.: Эксмо, 2011. – 478 с.

разработка фирмами из разных стран научно-технических проблем, взаимный обмен научными достижениями, производственным опытом и подготовка квалифицированных кадров<sup>17</sup>.

Международные валютно-финансовые и кредитные отношения – совокупность операций, обеспечивающих различные виды внешнеэкономической деятельности предприятий из разных стран международными расчетами, куплей-продажей валюты, кредитование по заключенным сделкам, а также самостоятельные операции на мировых финансовых и валютных рынках в целях извлечения прибыли на курсовой разнице и разнице ставок по ценным бумагам и кредитам.



**Рис.5. Виды и формы внешнеэкономической деятельности<sup>18</sup>**

Использование в практической деятельности предприятий выделенных

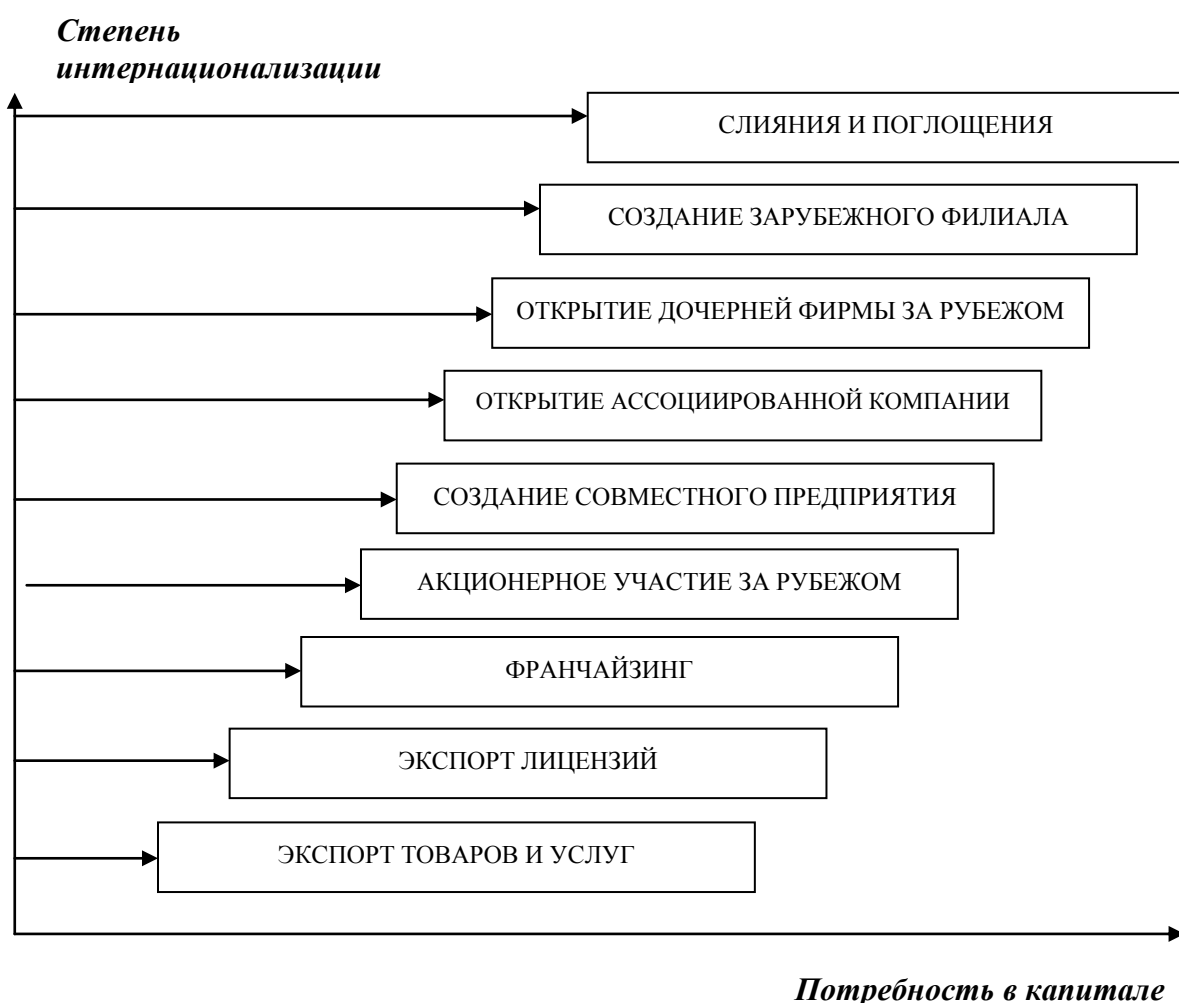
<sup>17</sup> Колесов В.П., Кулаков М.В. Международная экономика: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 474 с.

<sup>18</sup> Составлено автором на основе изучения литературы

видов и форм внешнеэкономического взаимодействия с иностранными партнерами предполагает проведение продуманной поэтапной политики присутствия на внешних рынках.

В соответствии с классификацией ВЭД процесс интернационализации деятельности предприятия может быть разделен на два этапа:

1. внешнеторговая экспансия – экспорт товаров и услуг, продажа технологии;
2. зарубежное тестирование, принимающее определенные формы создания собственной сбытовой и производственной сети (рис.6).



**Рис.6. Модель интернационализации деятельности предприятия<sup>19</sup>**

Ориентированная на расширение сбыта за рубежом данная модель

<sup>19</sup> Ростовский, Ю.М., Гречков В.Ю. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник / Ю.М.Ростовский, В.Ю.Гречков. - 4-е изд., с изм. - М.: Экономист, 2013. - 589с.

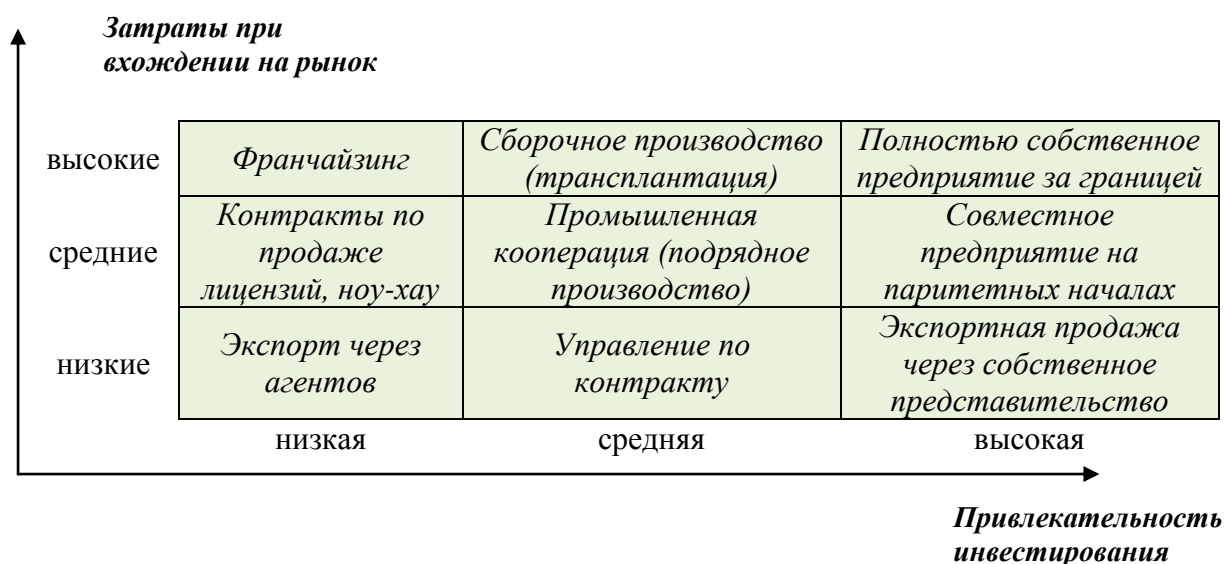
отражает последовательное дополнение первой формы интернационализации - товарного экспорта - новыми формами международной предпринимательской деятельности.

Экспорт лицензий означает продажу за рубеж изобретений, зарегистрированных промышленных образцов, авторских прав, технических ноу-хау, ноу-хау менеджмента и маркетинга.

Акционерное участие за рубежом – приобретение акций и других ценных бумаг зарубежных предприятий.

Совместные предприятия характеризуются тем, что уставный капитал, предпринимательский риск и прибыль распределяются между партнерами из разных стран в соответствии с уставом.

На разных этапах интернационализации предприятия можно использовать различные комбинации действий, каждая из которых связана с различными затратами, риском и эффектом. Поэтому последовательность проникновения на зарубежные рынки предприятий должна быть обоснована сопоставлением затрат при вхождении на рынок и привлекательностью инвестирования (рис.7).



**Рис.7. Матрица выбора способа присутствия предприятия за рубежом<sup>20</sup>**

<sup>20</sup> Ростовский, Ю.М., Гречков В.Ю. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник / Ю.М.Ростовский, В.Ю.Гречков. - 4-е изд., с изм. - М.: Экономист, 2013. - 589с.

Таким образом, предприятие как главное звено внешнеэкономического комплекса, осуществляющее внешнеэкономическую деятельность в различных видах и формах, формирует приоритеты своего долгосрочного развития и реализует их посредством интернационализации своей деятельности, обеспечивая устойчивую коммерческую эффективность функционирования.

Внешнеэкономическая деятельность является важным инструментом обеспечения прогресса любой национальной экономики. Существуют две отличающие друг от друга модели.

Первая ориентирует на создание открытой экономики, тесно интегрированной с мировым рынком, с приоритетом экспортных отраслей.

Вторая отдает предпочтение замкнутому хозяйству с высокими таможенными барьерами и с приоритетом импортозамещающих производств<sup>21</sup>.

У нас принята за основу модель открытой экономики с учетом складывающихся конкретных условий. Это дает возможность максимально использовать преимущества международного разделения труда на основе интеграции в мировое сообщество и обеспечения в нем для Республики Узбекистан места полноправного члена.

Сегодня трудно представить страну, даже с большой территорией, многомиллионным населением, разнообразными ресурсами, которая могла бы развиваться без постоянных и масштабных экономических связей с другими странами.

Одним из направлений внешнеэкономической деятельности является создание представительств за рубежом.

Представительство – это обособленное структурное подразделение юридического лица, которое располагается вне местоположения юридического лица и осуществляет представительские функции в конкретном регионе. Представительство открывается обычно для улучшения

---

<sup>21</sup> Гордеев Г. Д. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. - М.: ЮНИТИ, 2010. – 295 с.

условий взаимодействия юридического лица с клиентами или партнёрами. Представительство осуществляет защиту интересов юридического лица, наделяется определённым имуществом, но статуса юридического лица не имеет<sup>22</sup>.

Представительства за границей открываются в целях:

- изыскания возможностей развития, углубления и совершенствования форм сотрудничества;
- эффективного содействия в реализации соглашений о сотрудничестве в области торговли, экономики, финансов, науки и техники, транспорта, туризма, культуры в других областях;
- развития торгово-экономических связей и расширение обмена экономической, коммерческой и научно-технической информации;
- проведение маркетинговых исследований и оказания практической помощи по продвижению отечественных товаров на зарубежные рынки, включая проведение конференций, выставок, выездных ярмарок и рекламных компаний;
- обеспечения выполнения коммерческих сделок и иных договоров;
- эффективного содействия в развитии экспорта и импортных машин, оборудования, товаров и услуг, осуществления их технического обслуживания, ознакомления с новейшими достижениями мировой техники.

Дипломатические представительства и консульские учреждения Республики Узбекистан осуществляют координацию деятельности находящегося в государстве пребывания представительств.

Представительство формирует дипломатические представительства и консульские учреждения о своей деятельности и оказывает им содействие в осуществлении их функций. Представительство за рубежом учреждается как самостоятельное представительство либо входит в состав генерального или регионального представительства.

---

<sup>22</sup> Лапуста М.Г. Предпринимательство: Учеб.-М.:ИНФРА-М,2013.-384с.+доп.мат.[Элект.ресурс:режим доступа <http://www.znaniium.com>]

Работа представительства строится на основе планов, разрабатываемых главой представительства и утверждаемых учреждением.

Основными правами главы представительства являются: выступление в качестве официального представителя учредителя перед ведомствами и другими организациями государства пребывания, поддерживать непосредственные контакты с руководящими лицами этих организаций; осуществление руководства представительством в государстве пребывания, исходя из задач, поставленных перед представительством; заключение от имени учредителя договоров и контрактов с организациями в государстве пребывания в пределах своей компетенции; распоряжение денежными средствами представительства в пределах утвержденной сметы согласно выданной на его имя доверенности; изменение квартальных кланов в пределах, утвержденных представительству годовых планов, с уведомлением об этом вышестоящего представителя и учредителя; проведение по согласованию с учредителем страхования принадлежащего представительству или арендованного им имущества; в пределах установленной сметы по согласованию с учредителем принимать и увольнять с работы сотрудников представительства; заключение и распоряжение трудовых соглашений с гражданами Республики Узбекистан, а также с лицами, не являющимися гражданами Республики Узбекистан по согласованию с учредителем; заключение договоров аренды производственных помещений для представительства и жилья для сотрудников представительства.

Глава представительства обязан: принимать меры по обеспечению высокой рентабельности и эффективности деятельности представительства; вносить предложения учредителю по планированию и организации работы представительства, а также по перспективным планам производственно-финансовой деятельности; обеспечивать высокий уровень подготовки и постоянное повышение квалификации всех работников представительства; проводить организационные мероприятия по охране помещений представительства от провокационных и террористических актов, принимать

все доступные меры в целях обеспечения безопасности сотрудников представительства и членов их семей; поддерживать здоровый моральный климат в коллективе представительства, проявить заботу о здоровье, быте, культурном досуге и образовании работников представительства, членов их семей; представлять учредителю в установленном порядке отчеты о производственно-финансовой и коммерческой деятельности представительства.

Учитывая вышеизложенное, можно сделать следующие выводы о роли представительств за рубежом во внешнеэкономической деятельности Республики Узбекистан: это, прежде всего, реализация совместных согласованных программ, договорная специализация, освоение новых рынков сбыта продукции, непосредственное осуществление внешнеэкономической деятельности узбекскими предприятиями, что содействует повышению конкурентоспособности продвигаемой на рынок продукции, повышение валютной эффективности сырьевого экспорта, развитие экспортного потенциала.

### **1.3. Роль маркетинга в организации и управления внешнеэкономической деятельностью промышленного предприятия**

Предприятия, которые выходят на мировой рынок, встречают сегодня жестокую конкурентную борьбу. Чтобы выжить в этой борьбе и достичь успеха, необходимо использовать возможности маркетинга. Именно на основе маркетинговой деятельности проводится большинство коммерческих операций на мировом рынке. Специальными исследованиями установлено, что более 75% коммерческих неудач происходит из-за ошибок в маркетинговой деятельности.

Маркетинг происходит от английского слова «Market» (рынок) и означает деятельность на рынке в широком смысле этого слова. По определению известного ученого в области маркетинга Ф. Котлера

«...маркетинг - это вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей в сфере обмена»<sup>23</sup>. В настоящее время маркетинг стал одной из важнейших концепций управления предприятием в рыночных условиях. Использование маркетинга позволяет составить более реальные программы производства и сбыта товаров и услуг, быстрее реагировать на изменения, происходящие на рынке, и тем самым обеспечить предприятию конкурентные преимущества на рынке. Повышая эффективность работы отдельных конкретных предприятий, маркетинг обеспечивает тем самым эффективность функционирования отраслей экономики и страны в целом. Благодаря маркетингу, где сбалансированность спроса и предложения является ключевым фактором в работе предприятия, рынок не превращается в стихию.

Как было рассмотрено в предыдущих параграфах, для современного этапа развития экономики Узбекистана характерны тенденции ее возрастающей интеграции с мировым сообществом, активного выхода отечественных промышленных предприятий на зарубежные рынки, интенсификации развития новых форм международного бизнеса. В этих условиях термин маркетинг трансформируется в международный маркетинг.

Международный маркетинг основывается на принципах внутреннего (национального) маркетинга. Поэтому использованные в нем стратегии, принципы и методики являются характерными и для маркетинга. Вместе с тем международный маркетинг имеет свои специфические особенности. При выходе на внешний рынок возникает принципиально новая ситуация, более разнообразным становится внешняя среда, увеличивается число факторов, влияющих на принятие решений. Это приводит к тому, что:

- 1) повышается степень неопределенности в деятельности предприятия;
- 2) возрастает степень риска, появляется дополнительный риск его деятельности;
- 3) увеличивается потребность в информационном обеспечении

---

<sup>23</sup> Котлер; Ф. Маркетинг менеджмент. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. СПб.: Питер, 2006. - 330 с.

предприятия;

4) повышаются требования к координации различных направлений и сфер их деятельности.

Все это и определяет специфику маркетинга, делает необходимым его использование в управлении ВЭД.

Международный маркетинг входит в состав функций, которые осуществляет предприятие в рамках ВЭД. Вместе с тем он представляет собой самостоятельную отрасль деятельности предприятия при выходе на внешние рынки. Международный маркетинг можно определить как систему планирования, реализации, контроля и анализа мероприятий, направленных на многонациональную рыночную среду и приспособления к его условиям предприятия, осуществляющего свою деятельность более чем в одной стране<sup>24</sup>.

В развитии международного маркетинга выделяют три основных этапа:

1. Традиционный маркетинг. Он представляет собой обычную продажу товаров за границу, когда экспортер несет ответственность только до момента доставки товара. Дальнейшая судьба проданного товара его, как правило, не интересует.

2. Экспортный маркетинг. Здесь экспортер занимается систематическим изучением целевого иностранного рынка и приспособляет свое производство к требованиям данного рынка, постоянно меняются.

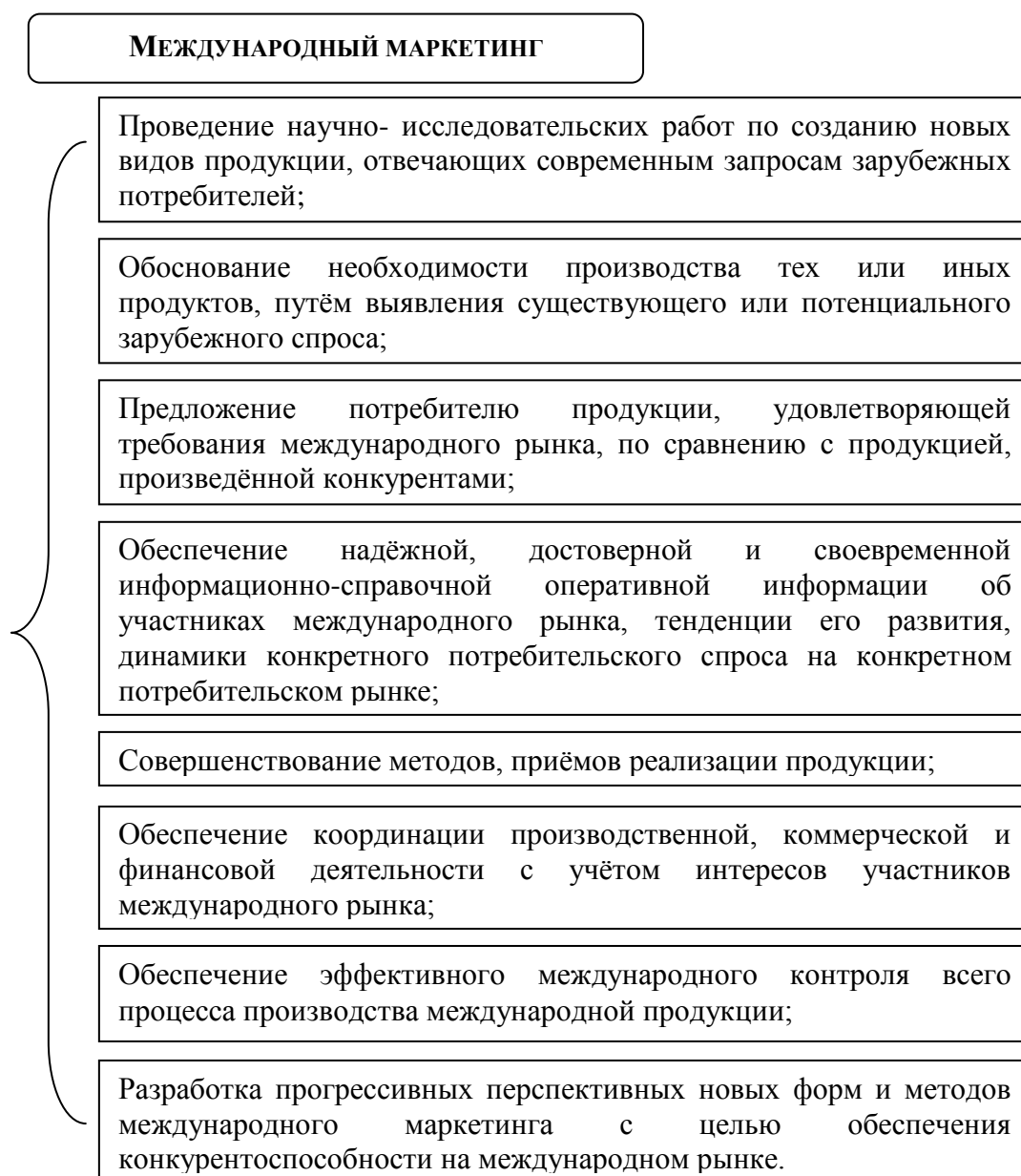
3. Международный маркетинг. В условиях использования маркетинга экспортер глубоко изучает рынок, используя для этого широкий круг маркетинговых инструментов. При этом международный маркетинг распространяется не только на чисто торговые операции, но и на другие виды и формы ВЭД (на совместные и дочерние предприятия, технологический обмен, предоставление транспортных, страховых, туристических и других

---

<sup>24</sup> Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Черенков В.И. Международный маркетинг. Серия: Учебник для вузов, СПб.: Питер, 2008. – 481 с.

услуг). Международный маркетинг приобретает все более глобальный характер.

Международная маркетинговая деятельность при освоении международного рынка должна обеспечить целый ряд условий, отображенных на схеме (рис.8).



**Рис.8. Реализация функций и обеспечение условий под воздействием международной маркетинговой деятельности<sup>25</sup>**

Международная маркетинговая деятельность применительно к целям

<sup>25</sup> Составлено автором на основе изучения литературы

отдельно взятой компании выступает весьма эффективным средством совершенствования качества и расширения ассортимента продукции, предлагаемой на зарубежных рынках; расширения границ сбыта и увеличения доходов от продаж, а также создания сети постоянных клиентов. Осуществление комплекса маркетинговых мероприятий на внешних рынках приводит к росту конкурентных позиций промышленного предприятия.

В соответствии с концепцией международного маркетинга основное значение в бизнесе приобретает долгосрочная рентабельность. В этом контексте целью международного маркетинга является деятельность национальных компаний, направленная на достижение устойчивых рыночных позиций и получение прибыли в условиях жестко конкурирующих международных рынков.

Главное в международном маркетинге - целевая ориентация и комплексность, т. е. соединение предпринимательской, хозяйственной, производственной и сбытовой деятельности в последовательную взаимосвязанную систему. Это означает слияние в один поток всех составляющих элементов маркетинговой деятельности для достижения устойчивой рентабельности в заданных временных пределах.

В табл.1 представлены основные функции международного маркетинга. Для реализации функций маркетинга необходимо проводить циклически повторяющиеся работы: анализ рыночных возможностей, выбор целевых рынков сбыта, разработку и внедрение маркетинговых мероприятий. Они составляют основу процесса управления маркетингом, цель которого – определить перспективные направления маркетинговой деятельности, обеспечивающие конкурентные преимущества с наименьшими затратами ресурсов.

Практика применения международного маркетинга показала, что выборочное использование отдельных составляющих, например изучения товара или прогнозирования рынка, не дает должного эффекта, т. е. только комплексный подход позволяет успешно прорваться на международный

рынок с товарами и услугами, особенно с новыми товарами и оригинальными услугами<sup>26</sup>.

Таблица 1<sup>27</sup>

### Функции маркетинга в ВЭД

<b>ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА</b>	
<b>Аналитическая</b>	<b>Производственная</b>
1. Изучение рынка как такового 2. Изучение потребителей 3. Изучение фирменной структуры 4. Изучение товаров 5. Анализ внутренней среды предприятия	1. Организация направлений 2. Организация материально-технического снабжения 3. Управление качеством и конкурентоспособностью товара
<b>Сбытовая (функция продаж)</b>	<b>Управления и контроля</b>
1. Продажи 2. Организация сервиса 3. Организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта 4. Проведение целенаправленной ценовой политики	1. Организация стратегического и оперативного планирования 2. Информационное обеспечение управления маркетингом 3. Коммуникативная подфункция маркетинга 4. Организация контроля маркетинга

Использование маркетинга в управлении ВЭД прежде требует его планирования, разработки стратегической маркетинговой программы. Важно отметить, что стратегическая маркетинговая программа составляет основу общего стратегического плана фирмы, в области ВЭД. Рыночная ситуация постоянно меняется, поэтому фирма всегда должна стратегическую маркетинговую программу на следующие 3-5 лет.

Планирование маркетинга также имеет свои стадии. Это:

- 1) анализ среды деятельности предприятия и прогнозирования тенденций его развития;
- 2) определение системы заданий на основе общих задач предприятия;
- 3) определение приоритетных направлений деятельности;
- 4) сегментация иностранных рынков, выбор целевых сегментов;
- 5) разработка стратегии выхода предприятия на зарубежные рынки и поведения на них;

<sup>26</sup> Николайчук Н.Е. Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис. – СПб.: Питер, 2009. – 712 с.

<sup>27</sup> Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Черенков В.И. Международный маркетинг. Серия: Учебник для вузов, СПб.: Питер, 2008. – 481 с.

б) разработка мероприятий маркетингового комплекса, то есть политики: товарной, сбыта, ценовой, стимулирующей. Или коммуникационной и т. д.

7) организация маркетинга предприятия;

8) контроль за достижением задач маркетинга и, при необходимости, коррекция стратегии международного маркетинга.

Прежде чем решить выйти на мировой рынок, предприятию необходимо многое узнать досконально разобраться в особенностях внутренней и внешней среды.

К внутренней среды относятся функциональные структуры предприятия, система разработки, производства и сбыта товаров, квалификация кадров и их использование, системы передачи информации между звеньями управления и др.

К внешнему (окружающей) среды относятся конкуренты, покупатели, посредник, финансовые учреждения, таможенные и государственные органы и т. п. Важную роль играет экономическая ситуация в стране, политическая обстановка, природные условия, культура, традиции и др.<sup>28</sup>

Все факторы внутренней и внешней среды распределяются на те, которые поддаются управлению со стороны предприятия, и те, которые не поддаются, то есть такие, к которым надо приспосабливаться.

Внешняя среда отношения маркетинга делят на две части: экономическую и культурную. Однако, с целью более детального изучения, ее справедливо было бы распределить на следующие четыре сферы: экономическую, социально-культурную, политико-правовую и естественную.

Экономическая среда страны (ее рынка) раскрывает подлинные потенциальные возможности потребления товаров и услуг. Главными показателями, характеризующими экономическую среду, являются: уровень жизни, валовой национальный продукт, уровень развития экономики, стабильность валюты.

---

<sup>28</sup> Багиев, Г. Л. Маркетинг / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. СПб.: Питер, 2008. - 736 с.

К числу основных элементов социально-культурной среды международного маркетинга относится язык (в мире насчитывается около 100 официальных языков и примерно 3000 самостоятельных диалектов), символы (жесты, слова, объекты, изображения), особенности религии, образование, распределение социальных ролей между членами общества.

Политико-правовая среда охватывает такие аспекты, как политическая система, законодательство принимающей страны (торговое и хозяйственное право, трудовое право и др.), национальное законодательство о регулировании ВЭД, нормы международного права и др.

К основным элементам среды международного маркетинга относятся: климат, характеристика рельефа, наличие полезных ископаемых и природных ресурсов, особенности инфраструктуры и т. д.

Анализ составных частей внутренней и внешней среды осуществляется по отдельным странам, регионам или с точки зрения мирового рынка в целом.

Маркетинговые исследования, проводимые на зарубежных рынках, как правило, состоят из двух больших блоков: исследование рынков; исследование потенциальных возможностей предприятия.

Первый блок исследования рынков включает в себя такие аспекты: изучение и анализ условий рынка; анализ спроса; анализ предложений; анализ требований потребителя к товару; анализ перспектив развития рынка; изучение форм и методов торговли; изучение и оценка деятельности предприятий-конкурентов; изучение предприятий-покупателей товара, которые заинтересовал; изучение коммерческой практики, транспортных, торгово-политических условий; изучение условий движения товаров и др.

Второй блок - исследование потенциальных возможностей предприятия предусматривает: анализ хозяйственной деятельности предприятия; анализ конкурентоспособности предприятия; анализ конкурентоспособности продукции предприятия; оценка его потенциальных конкурентных возможностей.

При исследовании иностранных рынков используются традиционные методы и инструменты. Вместе с тем здесь есть своя специфика, которая определяется объектом исследования.

Маркетинговое исследование, проводимое на иностранных рынках, отличается от того, что производится на внутреннем рынке. Эта разница заключается: в сложности получения первичной информации; недостатка (или отсутствия) вторичной информации; значительных затратах на проведение полевых исследований; необходимости координации исследований на рынках разных стран.

Для успешной реализации поставленных задач предприятие разрабатывает различные маркетинговые стратегии, содержание которых во многом зависит от общей стратегии предприятия, в т. ч. в области ВЭД.



Рис.9. Стратегии по освоению международного рынка<sup>29</sup>

*Стратегия завоевания доли рынка* или ее расширения до определенных показателей осуществляется посредством внедрения на рынок новых видов продуктов, формирования новых запросов у потребителей,

<sup>29</sup> Мировая экономика и международный бизнес: учебник / кол. авторов; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. В.В. Полякова и д-ра экон. наук, проф. Р.К. Щенина. - 6-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2013. - 688 с.

проникновения в новые сферы применения продукции.

**Стратегия инновации** предполагает создание продукции, не имеющих аналогов на рынке. Это, прежде всего, принципиально новые продукты, ориентированные на новые потребности.

**Стратегия инновационной имитации** предполагает возможность копирования новшеств, разработанных конкурентами, и прежде всего, принципиально новых идей, заложенных в новой продукции. Такую стратегию проводят компании, обладающие значительными ресурсами и производственными мощностями, необходимыми для быстрого освоения на тех рынках, которые еще не завоеваны пионерной фирмой.

**Стратегия дифференциации продукции** предполагает модификацию и усовершенствование традиционных продуктов, выпускаемых компанией, за счет реализации в продукции новых технических принципов, внесения таких изменений, которые могут вызвать новые потребности или создать новые сферы использования.

**Стратегия снижения издержек** производства требует массового внедрения экономичного оборудования и технологий; установления контроля над прямыми и накладными расходами; снижения расходов на НИОКР и рекламу; создания благоприятных условий доступа к сырьевым ресурсам; ориентации системы сбыта на широкие группы потребителей на многих национальных рынках.

**Стратегия выжидания** используется, когда тенденции развития конъюнктуры и покупательского спроса неопределенны.

**Стратегия индивидуализации потребителя** широко применяется производителями оборудования производственного назначения, ориентированного на индивидуальные заказы покупателей.

Основой планирования выхода промышленного предприятия на внешние рынки является выбор оптимального способа проникновения его на эти рынки. В современных условиях сложились три основных способа выхода предприятия на внешние рынки:

1. Создание собственной звена сбыта на целевых иностранных рынках. Однако он требует больших затрат и может быть выгодным в том случае, если предприятие имеет значительные объемы реализации продукции, позволяют окупить затраты на создание собственной звена сбыта.

2. Использование звена сбыта за рубежом. Этот способ дает возможность использования независимых торговых посредников. Он особенно необходим при выходе предприятия на новые рынки, когда собственная звено сбыта еще не создана или ее создания неэффективное.

3. Способ выхода на иностранные рынки путем создания собственного производства товаров за рубежом (СП, дочерних филиалов и др.). Такой способ выгоден тогда, когда данный рынок для предприятия перспективный, а производство товаров на месте может дать ощутимую экономическую выгоду за счет экономии на транспортных расходах, пошлины, нетарифных ограничений, использование квалифицированной, но более дешевой рабочей силы, приближение производства к источникам сырья и т.п.

На основе исследования, оценки и выбора иностранных рынков, разрабатывается товарная, ценовая, сбыта и другие виды политики, т.е. мероприятия маркетингового комплекса, входящих в стратегическую маркетинговую программу.

К сожалению, отечественные промышленные предприятия еще недостаточно используют международный маркетинг в управлении ВЭД. Очевидно, что более активное участие узбекских предприятий-субъектов ВЭД в этой деятельности позволило бы значительно повысить качественный уровень управления ВЭД, укрепить позиции на иностранных рынках.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ АП «UZBEKISTAN AIRWAYS TECHNICS» НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ**

### **2.1. Анализ тенденций развития АП «Uzbekistan Airways Technics» на рынке технического обслуживания и ремонта**

Авиапредприятие «Uzbekistan Airways Technics» одно из крупнейших структурных подразделений Национальной авиакомпании. Старейшее предприятие республики, которому в 2014 году исполнилось 90 лет, успешно проводит практически все формы технического обслуживания самолетов и компонентов не только для Узбекистана, но и для многих зарубежных авиакомпаний, заключающих с «UAT» долгосрочные контракты на обслуживание своих воздушных судов.

Авиапредприятие занимает площадь в 16 тыс. кв. м. Здесь размещены: цех технического обслуживания и ремонта компонентов воздушных судов западного производства, цех по изготовлению мягкого оборудования, ангар для покраски воздушных судов, а один из самых монументальных комплексов «UAT» - самолетно-ремонтный – способен вместить три современных широкофюзеляжных самолета. Он оснащен универсальным доковым оборудованием фирмы MERO, полным комплектом наземного оборудования: подъемниками, лифтами, стендами производства известных компаний, в том числе «Hydro», «JLG», «Haulotte», предназначенными для обработки всех систем самолета и обеспечивающими свободный доступ к любой точке воздушного судна. АП «UAT» является обладателем сертификата EASA – Европейского агентства по авиационной безопасности.

Строго следуя требованиям Производителей авиационной техники, Авиационной Администрации, обеспечивая высокое качество, Uzbekistan Airways Technics выполняет следующие виды работ:

- все виды линейного технического обслуживания ВС;
- все виды базового технического обслуживания ВС Boeing-757,

Boeing-767, Airbus-310, RJ-85;

➤ ремонт самолетов восточного производства – Ил-62(М), Ил-76(ТД), Ан-2 и Як-52, а также переоборудование и модернизацию Ил-62(М) и Ил-76(ТД);

➤ ремонт авиадвигателей – АИ-25;

➤ ремонт вспомогательных силовых установок – ТА-6А, ТА-6В, ТА-8;

➤ выполнение работ по замене ВСУ, двигателей, стоек шасси, оси шасси на ВС В-767/757;

➤ выполнение процедур по поиску неисправности trouble shooting устранение выявленных дефектов;

➤ выполнение сервис бюллетеней по модернизации радиоэлектронного и навигационного оборудования на ВС А-310, Boeing-767/757, RJ-85;

➤ тестирование систем ВС в соответствии с требованиями сервис бюллетеней и директив летной годности;

➤ взвешивание самолетов с составлением Balance Manual;

➤ выполнение процедур по замене неисправных агрегатов ВС с проведением последующего тестирования;

➤ ремонт планера ВС и изделий из композиционных материалов;

➤ ремонт баков-кессонов, включая замену топливной проводки внутри баков;

➤ выполнение работ по инспекции самолета и его компонентов методами неразрушающего контроля (NDT);

➤ техническое обслуживание и ремонт колес, карбоновых и стальных тормозов ВС;

➤ техническое обслуживание и ремонт трапов, трап-плотов и резервуаров для надува трап-плотов;

➤ техническое обслуживание и ремонт спасательных жилетов;

➤ ремонт иллюминаторов пассажирских салонов ВС;

➤ техническое обслуживание и ремонт аккумуляторных батарей;

➤ ремонт пассажирских кресел;

- техническое обслуживание и ремонт кофемейкеров;
- проведение гидростатических испытаний всех типов авиационных баллонов высокого давления;
- техническое обслуживание батарей аварийного освещения, селекторных панелей, PCU и детекторов дыма;
- ремонт/обновление мягкого оборудования на ВС (ковровое покрытие, чехлы кресел, занавески салонов);
- наружная и внутренняя мойка ВС;
- покраска ВС.

В общем объеме производства завода удельный вес (соотношение) комплексов в среднем сложилось следующее: ремонт самолетов и авиатехники восточного производства – 10 %; ремонт самолетов и авиатехники западного производства 55 %; базовое и линейное техническое обслуживание ВС СЗП- 10%; оперативное и периодическое техническое обслуживание самолётов восточного производства – 25 %; вспомогательное производство, обеспечивающее нормальное выполнение технологических процессов (СП ВДМ,ОГМ,ОГЭ) – 5%; комплекс ремонтного производства авиадвигателей – 5%.

В состав предприятия «Uzbekistan Airways Technics» входят следующие подразделения (рис.10):

1. Комплексы Технического обслуживания (Центр Технического Обслуживания Самолетов Западного Производства – ЦТО СЗП и Комплекс Технического Обслуживания Самолетов Восточного производства – КТО СВП)
2. Комплекс Технического Обслуживания и Ремонта Компонентов Западного Производства;
3. Ремонтное производство (Производственно Диспетчерский Отдел, Цеха 2 и 3 – ремонт оборудования самолетов, Цех 5 – двигатели, Цех 9 – изготовление мягкого самолетного оборудования, Цех 10 – покраска, Цех 17 – ремонт агрегатов, Цех 23 – сборочно-разборочный, Цех 30 – ремонт АН-2,

Летно-Испытательный Полигон, Участок вторсырья, Специальные Подразделения по Выделению Драгоценных Металлов);

4. Экономическая служба (Планово-Экономический Отдел, Отдел Организации Труда и Заработной Платы, Единая Группа Нормирования и Экономики Производства).

5. Бухгалтерия (Расчетный отдел, Материальный отдел, Финансовый отдел).

6. Служба маркетинга, продаж и рекламы.

Итак, как видно из приведенного выше материала и организационной структуры – АП «УАТ» является авиапредприятием промышленной сферы, обладающей достаточным потенциалом для расширения производства. Для того чтобы выявить все имеющиеся источники расширения, а также устранить недостатки, необходимо провести анализ хозяйственной деятельности по разным направлениям.

Основные результаты производственной и финансовой деятельности АП «УАТ» за 2013 год характеризуются следующими технико-экономическими показателями.

За год выполнено техническое обслуживание по всем формам и типам самолетов западного и восточного производства: по трудоемким формам ТО СЗП: 2 самолетам А-310; 9 самолетов В-757; 6 самолетам В-767; 4 самолетам RJ-85. По ТО СЗП выполнено 149 «А-Checks»: по самолетам А-310 – 45 А-Checks; по самолетам А-300 – 21 А-Checks; по самолетам А-320 – 2 А-Checks; по самолетам В-757 – 51 А-Checks; по самолетам В-767 – 27 А-Checks; по самолетам RJ-85 – 3 А-Checks; Отремонтировано 8 сам. Ан-2, 8 двигателей ТА-6А, 2 двигателя ТА-8.

На основе данных программ ремонта авиатехники за 2009-2013 гг. составим таблицу сводных данных по ремонту авиатехники (табл.2).

За 12 месяцев 2013 года произведено товарной продукции на 50,2 млрд. сум, что на 19% меньше планируемого выпуска продукции. Это означает, что:

1. Объем выполненных форм технического обслуживания воздушных судов на 19% меньше планируемого. Объем выполненных «тяжелых» форм базового технического обслуживания самолетов западного производства (ТО СЗП) С-Check составляет 9,2 млрд. сумм, что на 28% больше планируемого.

Таблица 2<sup>30</sup>

### Сводные данные по ремонту авиатехники

№ пп	Наименование работ	Программы ремонта и продления, тыс. долл. США				
		2009 год	2010 год	2011 год	2012 год	2013 год
1	Капитальный ремонт, всего	19 026	15 517	7 869	12 142	40 250
	в том числе:					
	АТ "Западного" пр-ва	16 759	13 533	5 477	10 943	36 217
	АТ "Восточного" пр-ва	2 267	1 984	2 392	1 199	4 033
2	Текущий ремонт, всего	18 476	30 494	25 435	46 468	59 382
	в том числе:					
	АТ "Западного" пр-ва	18 157	24 347	21 501	38 862	48 235
	АТ "Восточного" пр-ва	319	6 147	3 934	7 606	11 147
3	Продление ресурсов, всего	753	1 475	1 376	1 869	2 042
	в том числе:					
	АТ "Западного" пр-ва	-	-	-	-	-
	АТ "Восточного" пр-ва	753	1 475	1 376	1 869	2 042
	ИТОГО	38 255	47 486	34 680	60 479	10 1674
	в том числе:					
	АТ "Западного" пр-ва	34 916	37 880	26 978	49 805	84 452
	АТ "Восточного" пр-ва	3 339	9 606	7 702	10 674	17 222

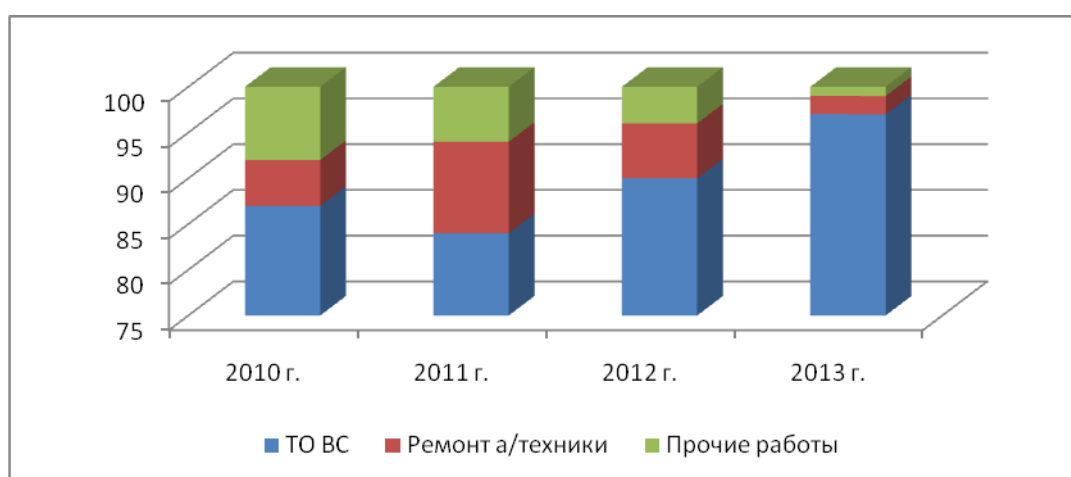


Рис.11. Удельный вес по видам продукции АП "UAT", в %<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Программа ремонта авиатехники АП «Uzbekistan Airways Technics».

<sup>31</sup> Отчётность АП «Uzbekistan Airways Technics»

Объем выполненных «легких» форм базового ТО СЗП А-Check оказался меньше планируемого на 56%. Объем планируемого технического обслуживания самолетов восточного производства составил 13,9 млрд. сум, что на 20% больше фактически выполненных работ за 2013 год по ТО СВП.

2. Объем выполненных форм ремонта авиатехники на 32% меньше планируемого.

3. Объем прочих выполненных работ превысил планируемый на 7 %.

Объем выполненных «тяжелых» форм базового технического обслуживания самолетов западного производства (ТО СЗП) С-Check составляет 9,2 млрд. сумм, что на 28% больше планируемого. Объем выполненных «легких» форм базового ТО СЗП А-Check оказался меньше планируемого на 56%. Объем планируемого технического обслуживания самолетов восточного производства составил 13,9 млрд. сум, что на 20% больше фактически выполненных работ за 2012 год по ТО СВП.

Причины снижения объемов производства продукции АП»UAT» за 2013 год:

➤ Сократилось количество выполненных форм ТО в связи с периодичностью регламентов ТО ВС «западного производства». Так, за 11 месяцев 2013 года было выполнено ТО в объеме форм «С-Check» на 10 самолетах.

➤ За 12 месяцев 2013 года выпущен только 1 самолет Ил-76 в результате повсеместного снятия с эксплуатации самолетов «восточного производства» (из-за крайне высоких характеристик по расходу авиа ГСМ, характеристик по шуму и т.д.).

➤ В 2013 году сокращен ремонт авиадвигателей по причине непоставок российскими партнерами комплектующих и запчастей. Так, за 12 месяцев 2013 года были отремонтированы 2 двигателя Аи-25 и 3 двигателя ТА-8.

➤ Кризис в авиаперевозках и нестабильность цен на авиатопливо стали причиной финансовых затруднений и банкротства некоторых авиакомпаний, что послужило причиной снятия их воздушных судов (ВС) с регулярных

рейсов. В результате чего на базовое обслуживание АП «UAT» не поступили воздушные суда Boeing-757/767 авиакомпании «Атлант-Союз» (Россия) и AIR ITALY (Италия): в объеме А-Check – 20 ВС и С-Check – 5 ВС (первоначально запланированные портфелем заказов на 2013 год).

Анализ выпуска товарной продукции в сравнении с прошлым годом производится в сопоставимых оптовых ценах текущего года. Анализ объема товарной продукции АП «UAT» проведем на основе данных за 2012 и 2013 год и выразим в процентном соотношении.

За 2013 год произведено продукции на 54,3 млрд. сум, а за 2012 год – 47,8 млрд. сум, что означает, что объем производства товарной продукции снизился на 11,73%. Объем выполненных форм технического обслуживания воздушных судов в сравнении с 2012 годом снизился незначительно – на 2,6%.

Таблица 3<sup>32</sup>

**Удельный вес каждого вида в общем объеме товарной продукции  
АП "UAT", в %**

№	Наименование продукции	2010 год	2011 год	2012 год	2013 год
1.	ТО ВС, всего	87	84	90	97
	ТО СЗП	58	62	61	75
	ТО СВП	29	22	29	22
2.	Ремонт а/техники	5	10	6	2
3.	Проч. работы	8	6	4	1
4.	Товарная продукция	100	100	100	100

Этот показатель включает в себя:

1 – Выполнение технического обслуживания СЗП, показатель которого составляет 89% от 2012 года (снижение показателя).

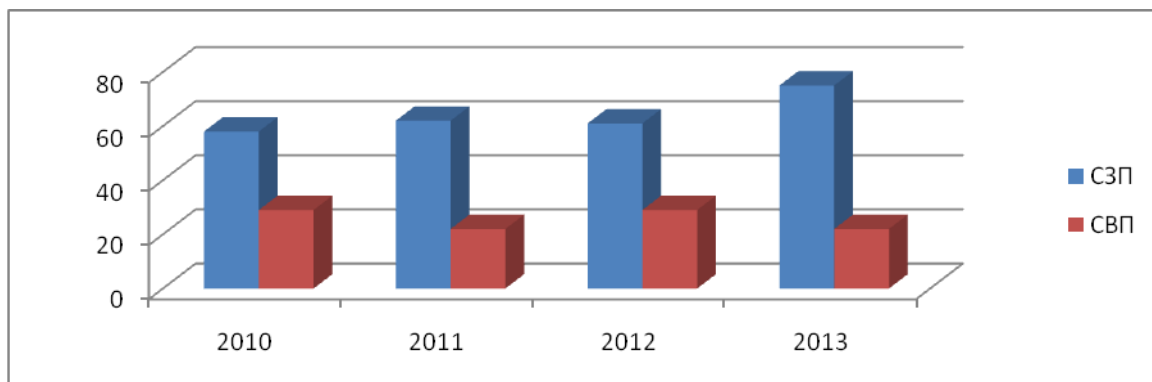
2 – Техническое обслуживание СВП, показатель которого составляет 118,1% от 2012 года (наблюдается увеличение показателя).

Объем ремонтного производства значительно упал до 39 %.

Объем выполненных прочих ремонтных работ (ремонт агрегатов,

<sup>32</sup> Годовая отчетность АП «Uzbekistan Airways Technics».

изготовление оборудования, дополнительные работы, работы на сторону) также сильно снизился до 56% от 2012г.



**Рис.12. Удельный вес технического обслуживания воздушных судов западного и восточного производства в общем объеме технического обслуживания, в %<sup>33</sup>**

Изменения объемов выпуска товарной продукции, а именно снижение показателей обусловлено значительным снижением ремонтных работ по сравнению с 2012 годом, а также снижением количества выполненных форм технического обслуживания СЗП. Это объясняется существующим кризисом в авиаперевозках, нерегулярностью рейсов, неисполнением партнерами своих обязательств по предоставлению на базовое обслуживание воздушных судов. Основные финансовые показатели за 2010-2012 гг. приведены в табл.4.

Анализ фактической производственной себестоимости, доходов был осуществлён в действующих ценах на основании сравнения данных финансового плана и бухгалтерского отчета по финансовым показателям АП «UAT». В результате проведенного анализа сделали вывод, что чистый финансовый результат фактически превысил планируемый результат, несмотря на то, что большая часть фактических показателей значительно меньше планируемых:

- фактические доходы без НДС меньше планируемых на 18%;
- фактические затраты на оплату труда – меньше на 29%;

<sup>33</sup> Составлено на основе отчётных данных АП «Uzbekistan Airways Technics».

➤ фактический единый социальный платеж (налог) – меньше на 29%;

Таблица 4<sup>34</sup>

### Анализ финансовых показателей АП «УАТ»

№	Показатель	2011 г. тыс.сум	2012 г.		2013 г.	
			тыс.сум	% к 2011	тыс.сум	% к 2012
1.	Доходы без НДС	37890838	53883312	142	49374156	92
2.	Прочие доходы от основной деятельности	768351	289623	38	78126	27
3.	Производственная себестоимость	22374324	39268604	175	31398015	80
	Материальные затраты	2718967	8818120	324	5291441	60
	Затраты на ОТ	9994167	16511941	165	16434964	100
	Единый социальный платёж, 25%	2401548	3945432	164	3944391	100
	Амортизация	1839974	2113271	115	3022703	143
	Пр.затраты произв. назначения	5419667	7779840	144	2704517	35
4.	Расходы периода	11202250	15973887	143	14117074	88
	Расходы по сбыту	78235	48119	62	41499	86
	Административные расходы	1748130	2343733	134	2120444	90
	ПООР	9375885	13582035	145	11955131	88
5.	Финансовый результат от основной деятельности	5082616	- 969556	- 19	3937193	406

➤ фактические производственные материальные затраты меньше планируемых на 22%;

➤ фактическая амортизация основных фондов и нематериальных активов – больше на 56%

➤ прочие затраты производственного назначения меньше планируемых на 65%;

➤ фактические административные расходы меньше планируемых на 32%;

➤ финансовый результат от основной деятельности превышает планируемый показатель на 438%;

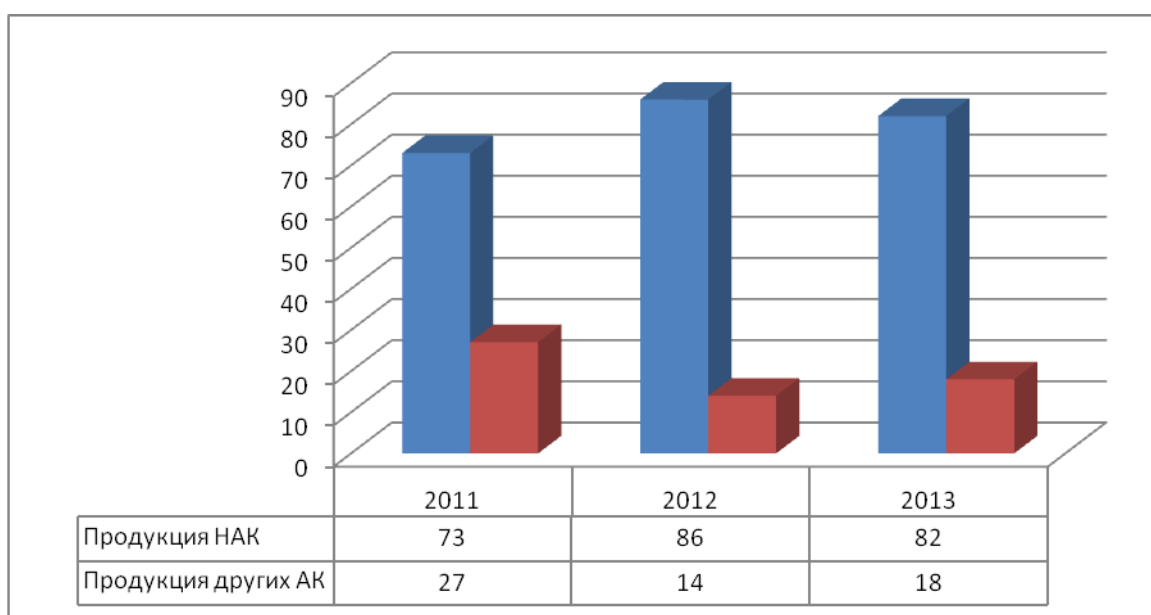
➤ фактический финансовый результат от общехозяйственной деятельности превышает планируемый показатель на 138%.

Таким образом, наглядно видно, что предприятие получило большую

<sup>34</sup> Составлено на основе отчётных данных АП «Uzbekistan Airways Technics».

чистую прибыль в 2013 году преимущественно за счет снижения фактических затрат на оплату труда, производственных материальных затрат, прочих затрат производственного назначения, а также административных расходов по сравнению с отраженными в финансовом плане.

Также можно сказать о том что в течении нескольких лет идёт снижение доли выполненных работ сторонним авиакомпаниям. Из рис.13 видно, что наибольшая доля выполненных работ приходится на продукцию НАК «Узбекистон хаво йуллари». Видно, что доля продукции других авиакомпаний снизилась с 27% в 2011 году до 18 % в 2013 году.



**Рис.13. Доля продукции НАК в общем объеме товарной продукции АП "UAT" за 3 года, в %<sup>35</sup>**

В связи с этим, необходимо развивать международный сегмент деятельности предприятия, совершенствовать внешнеэкономическую деятельность. Резюмируя вышесказанное можно сделать вывод о том, что совершенствование внешнеэкономической деятельности АП «Uzbekistan airways technics» позволяет значительно снизить расходы Национальной авиакомпании по содержанию собственных самолетов, высвободить валютные средства, а в дальнейшем освоить рынок потенциальных

<sup>35</sup> Составлено на основе отчётных данных АП «Uzbekistan Airways Technics».

заказчиков стран СНГ и другие регионы.

Одним из приоритетных направлений деятельности предприятия «Uzbekistan airways technics» - является выход на мировой рынок, путем сотрудничества с западными авиакомпаниями и работа по созданию совместных предприятий с зарубежными фирмами, зарубежных филиалов.

## **2.2. Приоритетные направления внешнеэкономической политики Республики Узбекистан**

В 2009-2013 гг. в стране было обращено особое внимание на создание дополнительных условий для осуществления конкретных мер по поддержке конкурентоспособности на внешнем рынке предприятий, производящих экспортную продукцию, для стимулирования экспорта. В частности:

➤ предоставление предприятиям для пополнения оборотных средств льготных кредитов сроком до 12 месяцев в ставках, не превышающих 70 процентов ставки рефинансирования Центрального банка;

➤ продление до 2015 года срока освобождения предприятий, специализированных на производстве готовой продукции, организованных с участием иностранных инвестиций, от всех видов налогов и платежей в бюджет, исключение составляет налог на добавленную стоимость;

➤ пересмотр размеров просроченных и текущих задолженностей по банковским кредитам, отказ от пени выплачиваемых в бюджет платежей, предоставление других важных льгот и преференций.

Можно отметить, что в период 2013 года в ряду мер, осуществленных в целях поддержки предприятий-экспортеров и обеспечения их устойчивой деятельности, коммерческими банками были выделены льготные кредиты в размере 233,5 млрд. сумов для пополнения оборотных средств, продлены сроки погашения задолженностей в бюджет и поставленную электроэнергию, природный газ и коммунальные услуги в размере 105,8 млрд. сумов, рост цен за все виды энергоисточников и основных коммунальных платежей сохранен

в среднем на 7,7%, то есть на низком уровне. А это, позволило предотвратить сокращение производства на предприятиях-экспортерах в связи с временными трудностями с реализацией их продукции на экспорт.

В результате мер, принятых в деле поддержки предприятий-экспортеров продукции, было достигнуто обеспечение их устойчивой работы, повышение в 2013 году объема экспорта на 2,4 процента. Это позволило завершить внешнеторговый оборот в 2013 году с положительным сальдо более 2,3 миллиардов долларов (рис.14).

Такой результат, в свою очередь, создал возможность для надежности платежного баланса и дальнейшей устойчивости в целом нашей экономики.



**Рис.14. Рост объёма внешнеторгового сальдо в Узбекистане, млрд. долл. США<sup>36</sup>**

Еще одно важное мероприятие, осуществленное в рамках программы – это принятие в целях поддержки хозяйствующих структур дополнительных мер по облегчению налоговой нагрузки, упрощения и унификации системы налогообложения. В частности, за последние годы в стране в значительной степени снижается ряд налоговых ставок (табл.5). Из таблицы видно, что за последние 13 лет ставка налога с дохода юридических лиц снижена в 3,4 раза, ставка единого налогового платежа для микрофирм и малых предприятий в 3 раза, налоговая ставка на имущество юридических лиц в 1,1

<sup>36</sup> Экономические проекты реформирования в Узбекистане (статистические и аналитические обзоры) - [www.bearingpoint.uz](http://www.bearingpoint.uz)

раза, ставка единого социального платежа в 1,6 раза. В результате этого также на протяжении ряда лет ощутимо снижается общая налоговая нагрузка. Если в 2000 году налоговая нагрузка в республике составляла 37,1 процентов, то к 2010 году была равна 22,6 процентам, то есть сократилась в более 1,6 раза. В 2013 году уменьшение до 21,8 процентов.

Таблица 1<sup>37</sup>

### Снижение налоговых ставок в Узбекистане

<b>Виды налоговых и других обязательных платежей</b>	<b>2000 г.</b>	<b>2013 г.</b>
Налог с дохода, взимаемый с юридических лиц	31	9
Налог с дохода, взимаемый с физических лиц	15, 25, 36, 40	11, 17, 22
Единый налоговый платеж для микрофирм и малых предприятий	15	5
Налог на имущество юридических лиц	4,0	3,5
Единый социальный платеж	40	25

С 2009- 2013 годы предоставлены широкомасштабные дополнительные налоговые и таможенные льготы для предприятий. В частности, согласно постановлению Президента Республики Узбекистан от 27 января 2009 года под № 1048 предприятия по производству комплектующих частей и деталей, готовой продукции, материалов и видов сырья до 1 января 2011 года освобождены от<sup>38</sup>:

➤ таможенных платежей за ввозимое из-за рубежа технологическое оборудование и запасные части к ним, а также непроектируемые в республике компоненты, используемые в производстве локализуемой продукции (кроме сборов на оформление в таможне);

➤ налога с прибыли на продукцию, произведенную в рамках проектов локализации, единого налогового платежа (для субъектов, использующих упрощенную систему налогообложения);

➤ уплаты имущественного налога с основных производственных фондов, применяемых для производства локализуемой продукции.

В целом, можно определить задачи, направленные на продолжение

<sup>37</sup> Составлено автором

<sup>38</sup> Экономические проекты реформирования в Узбекистане (статистические и аналитические обзоры) - [www.bearingpoint.uz](http://www.bearingpoint.uz)

политики дальнейшего углубления структурных преобразований в экономике:

1) установление и расширение устойчивых кооперационных связей между предприятиями, продолжение работ по увеличению производства продукции на основе локализации производства;

2) дальнейшее расширение сферы оказания услуг, доведение доли сферы услуг в ВВП до 55 процентов;

3) дальнейшая диверсификация внешнеторгового оборота, в частности товарного состава экспорта.

Эти задачи имеют комплексный характер, дополняют друг друга и служат цели формирования оптимального состава, обеспечивающего конкурентоспособность экономики.

Диверсификация экспорта, то есть расширение номенклатуры товаров и услуг, реализуемых за рубеж, пресечение случаев превалирования отдельных товаров или вида услуг (особенно, сырья), расширение географии стран, в которые экспортируются наши товары, обеспечивают стабильность экспортного объема, уменьшают восприимчивость национальной экономики к отрицательным изменениям на внешнем рынке.

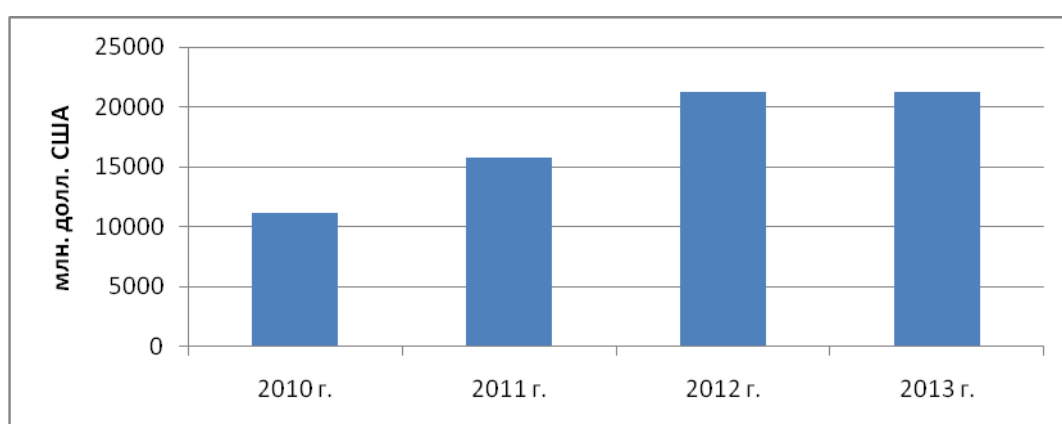
Весомое увеличение в структуре экспорта одного или нескольких видов товаров может привести к затруднениям для предприятий-экспортеров в случаях снижения цен на эти товары или сокращения внешнего спроса на них. Сокращение объема экспорта в результате этого может привести к сокращению объема валютных поступлений, ухудшению внешнего торгового баланса и финансовому кризису предприятий. Вместе с тем, зависимость общего объема экспорта от малочисленных государств также является опасной ситуацией.

Реализация задачи по активному наращиванию экспорта готовой конкурентоспособной продукции и по расширению географии их поставок, позволит стабильно увеличить объема экспорта, устранить опасность по резкому сокращению его объема, в следствии изменений на внешних

торговых рынках.

Диверсификация экспортируемых товаров, расширение географии импортируемых их стран товаров позволят предотвратить резкое сокращение объема экспорта в случае возникновения проблем в экономике одной или нескольких из этих стран.

Осуществляемые в течение прошлых лет ряд мер по поддержке экспортоориентированных предприятий способствуют повышению экспортного потенциала экономики, достижению положительной динамики в структуре внешней торговли, стабильному увеличению его объема (рис.4).



**Рис.15. Внешнеторговый оборот Республики Узбекистан<sup>39</sup>**

Таблица 6

**Товарная структура экспорта Узбекистана<sup>40</sup>**

Показатель	2000 г.	2005 г.	2012 г.	2013 г.
Всего объем экспорта (млн. долл. США)	3267,6	4853,0	11493,3	11771,3
Всего объем экспорта, в процентах	100,0	100,0	100,0	100,0
В том числе (в процентах по отношению к общему):				
Хлопко-волокно	27,5	19,1	9,3	8,6
Химическая продукция, пластмасса и пластмассовые изделия	2,9	5,3	5,6	5,0
Черные и цветные металлы	6,6	9,2	7,0	5,0
Машина и оборудование	3,4	8,4	7,6	2,9
Продовольственная продукция	5,4	3,8	4,5	6,0
Энергетические ресурсы	10,3	11,1	24,7	34,2
Услуги	13,7	12,2	10,4	8,8
Другие	30,2	30,5	30,9	29,5

<sup>39</sup> Экономические проекты реформирования в Узбекистане (статистические и аналитические обзоры) - [www.bearingpoint.uz](http://www.bearingpoint.uz)

<sup>40</sup> Промышленность республики Узбекистан 2013. Статистический сборник. - Т.: Госкомитет РУз по статистике, 2014. – 156 с.

Как свидетельствуют данные, внешнеторговый оборот нашей республики постоянно возрастает. В частности, этот показатель в 2013 году составил 21209,6 млн. долларов США, что больше по сравнению с 2009 годом в 2,23 раза, а по сравнению с 2012 годом на 0,06 процента. Это произошло в следствии роста экспорта на 2,4 процента при сокращении объема импорта на 2,74 процента.

В течение 2000-2013 годов в результате мер, направленных на диверсификацию экспорта и импорта, совершенствование их структуры, в товарной структуре экспорта нашей страны произошли положительные изменения (табл.6).

В 2000-2013 годах в импортной структуре республики произошли положительные изменения. Обеспечение широкомасштабной реализации мер по модернизации страны, техническому и технологическому перевооружению привело к ускоренному росту доли машин и оборудования в общем объеме импорта (табл.7).

Таблица 7

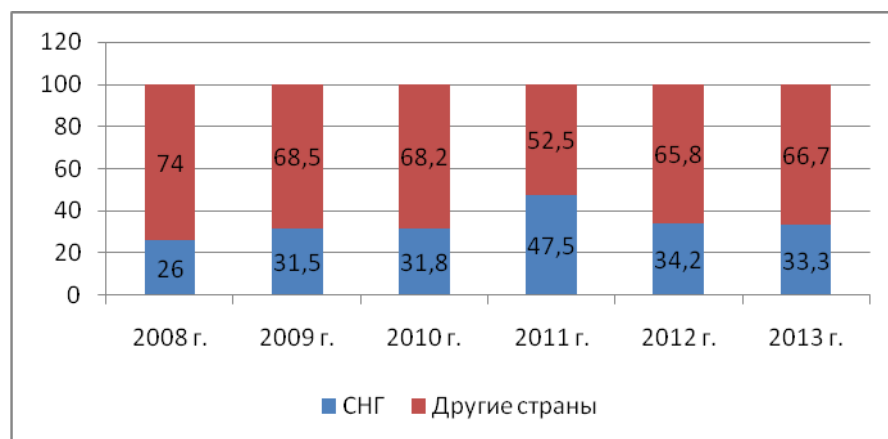
#### Товарная структура импорта Узбекистана<sup>41</sup>

Показатель	2000 г.	2005 г.	2012 г.	2013 г.
Общий объем импорта (млн. долл. США)	2944,5	4091,3	9704,0	9438,3
Общий объем импорта в %	100,0	100,0	100,0	100,0
В том числе (в % к общему объему):				
Химическая продукция, пластмасса и пластмассовые изделия	13,6	13,6	11,6	11,1
Черный и цветной металлы	8,6	10,3	7,7	6,3
Машины и оборудование	35,4	43,3	52,4	56,5
Продовольственная продукция	12,3	7,0	8,3	9,0
Энергетические ресурсы	3,8	2,5	4,6	5,3
Услуги	8,5	10,4	4,4	4,4
Другие	17,8	12,9	11,0	9,2

Обеспечение широкомасштабной реализации мер по модернизации страны, техническому и технологическому перевооружению привело к

<sup>41</sup> Промышленность республики Узбекистан 2013. Статистический сборник. - Т.: Госкомитет РУз по статистике, 2014. – 156 с.

ускоренному росту доли машин и оборудования в общем объеме импорта. Внешнеторговый оборот, в частности, в географической структуре экспорта по итогам 2013 года доля стран СНГ составила 33,9 процента (рис.16). В 2013 году 21,0 процента экспорта предприятий страны приходилось на Российскую Федерацию, 6,2 процента – на Казахстан.



**Рис.16. Межгосударственная структура экспорта Узбекистана (в % к общему количеству)<sup>42</sup>**

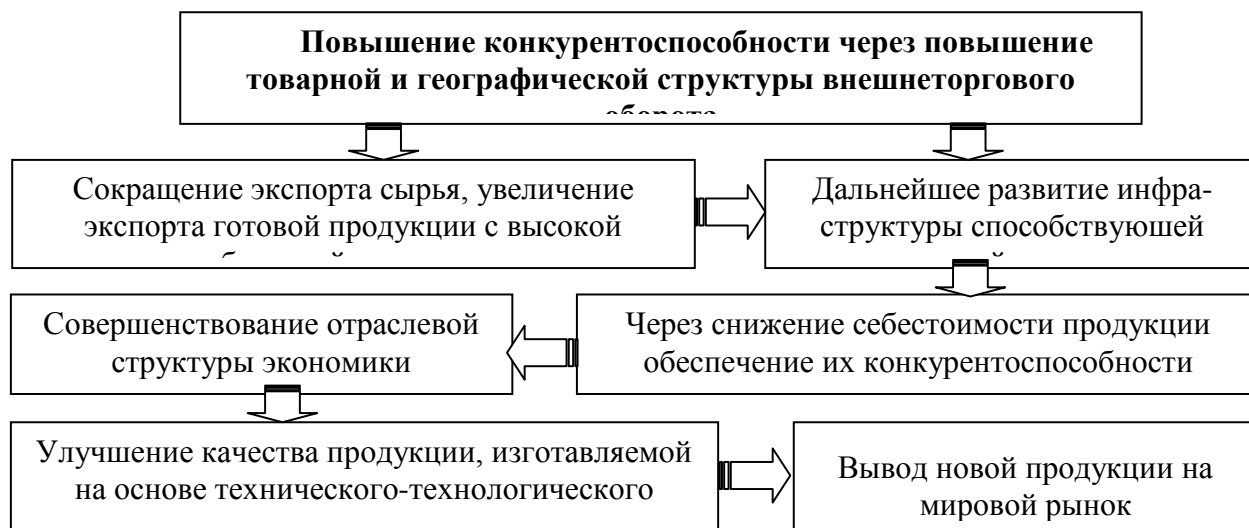
Доля экспорта в дальние зарубежные страны в общем объеме экспорта в 2012 году составила 65,8 процента, а в 2013 году - 66,7 процента. По этим странам уровень дифференциации экспорта более глубокий. По данным 2013 года, только доля экспорта в Китай (9,7%), Швейцарию (7,9%), Афганистан (3,3%), Турцию (3,2%), Иран (2,7%), Германию (2,2%), США (1,7%) составляет более 1 процента.

Повышение конкурентоспособности через повышение товарной и географической структуры экспорта и импорта республики предполагает решение ряда задач (рис.17). Изучение за рубежом спроса на производимую в нашей стране продукцию или производство которых планируется, вхождение на рынок таких товаров и разработка плана конкуренции окажут позитивное влияние на увеличение количества экспортируемых товаров и расширение географии стран.

В обеспечении конкурентоспособности отечественной продукции на

<sup>42</sup> Центр экономических исследований – [www.cer.uz](http://www.cer.uz)

мировых рынках важное значение имеет реализация следующих мер: содействие в сокращении расходов на изготовление и реализацию экспортоориентированной продукции; ознакомление их с изменениями в конъюнктуре внешних рынков, перспективными рынками, результатами исследований о конкурентах; развитие транспортно-коммуникационных систем; сокращение транспортных расходов путем открытия новых транспортных коридоров и т.д.



**Рис.17. Направления повышения конкурентоспособности Республики Узбекистан<sup>43</sup>**

В специальных программах, рассчитанных на 2014-2016 годы, которые планируются разработать в этом отношении по каждой отрасли, отражены задачи увеличения объема экспорта, совершенствование системы экспортируемых грузов, вопросы маркетинговой, финансовой и организационно-правовой поддержки предприятий-экспортеров.

Подводя итог, можно сказать, что увеличение объема экспорта, совершенствование его структуры, в целом, диверсификация внешнеторгового оборота будут способствовать достижению качественных изменений в структурном составе экономики через повышение его

<sup>43</sup> Учебно-методический комплекс по изучению докладов Президента Республики Узбекистан И.А. Каримова «Модернизация страны и построение сильного гражданского общества – наш главный приоритет» и «Наша главная задача – дальнейшее развитие страны и повышение благосостояния народа». – Т.: Иктисодиёт, 2010. – 339 с.

конкурентоспособности, дальнейшего экономического развития и роста благосостояния населения.

### **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АП «UZBEKISTAN AIRWAYS TECHNICS»**

#### **3.1. Маркетинговое исследование рынка технического обслуживания и ремонта**

Рост провозных мощностей, увеличение интенсивности использования парка ВС ведёт к повышению спроса на обслуживание. Мировой рынок технического обслуживания и ремонта за последний год ослаб, однако на нем появляются более сильные компании. По мере восстановления в 2013 г. рынка послепродажного обслуживания можно ожидать, что компании, которые в период спада заказов сосредоточились на оптимизации, реструктуризации или переосмыслении своей организационной структуры, станут сильнее. Известно, что организации по послепродажному обслуживанию должны постоянно обеспечивать более быстрый оборот, высокое качество работы, приемлемые цены, удовлетворительное обслуживание клиента и безопасную эксплуатацию, однако для того чтобы выжить и процветать, компании ТОиР, которые дифференцируют свои решения по услугам, будут расти быстрее.

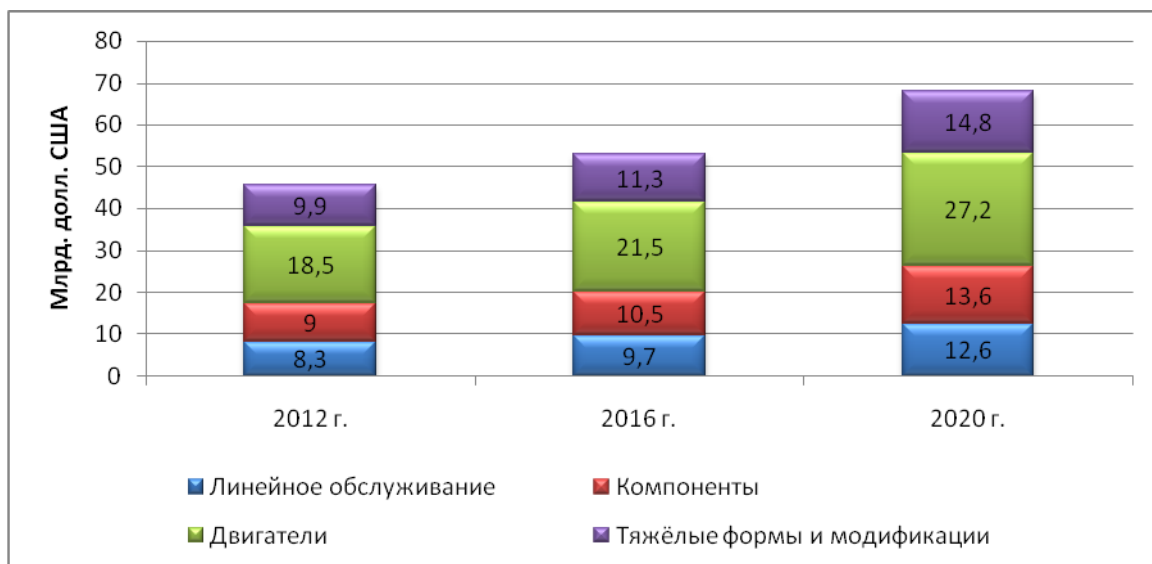
Консалтинговая компания TeamSAI прогнозирует, что рынок ТОиР гражданской авиации упадет на 4–6% в 2013 г. относительно 45,7 млрд. долл. в 2011 г. Президент TeamSAI Крис Доун говорит: «Сокращение будет наиболее заметным для услуг, связанных с самыми старыми типами воздушных флотов». Однако он по-прежнему прогнозирует средний ежегодный рост на 4,1% до 2019 г. включительно, что увеличит рынок до 53 млрд. долл. в 2016 г. и до 68,2 млрд. долл. в 2020 г. (рис.18)<sup>44</sup>.

В прогнозе мирового рынка ТОиР на 2010–2020 гг. TeamSAI оценивает

---

<sup>44</sup> Исследование рынка ТОиР TeamSAI

объем рынка компонентов ТОиР в 7,8 млрд долл. в этом году и предсказывает рост до 9,8 млрд долл. в 2017 г. и 13,2 млрд долл. в 2020 г. По данным TeamSAI, сегмент двигателей, на которые приходится 43% всех расходов на ТОиР, включает в себя увеличенные ежегодные расходы на материалы, несмотря на более низкую в среднем интенсивность эксплуатации из-за сократившегося количества полетов.



**Рис.18. Прогноз рынка ТОиР ГА (млрд.долл. США)<sup>45</sup>**

Консалтинговая компания оценивает объем рынка ТОиР двигателей в 18 млрд долл. в этом году и предсказывает рост до 21,2 млрд долл. в 2017 г. и 26 млрд долл. к 2020 г. Производители двигателей для коммерческой авиации контролируют около 50% рынка послепродажных услуг и разрабатывают новые виды ремонта и модернизации, для того чтобы удержать долю рынка.

Средние расценки оплаты труда по ТОиР в 2013 г. составляют около 49 долл. в ч; самые высокие расценки в Западной Европе, а самые низкие в Латинской Америке и Карибском бассейне. Сдвиг в региональной стоимости рынка ТОиР обеспечивается в основном размером парков, который вырастет в большей степени, что не удивительно, в Индии, Восточной Европе и Китае.

<sup>45</sup> Исследование рынка ТОиР TeamSAI

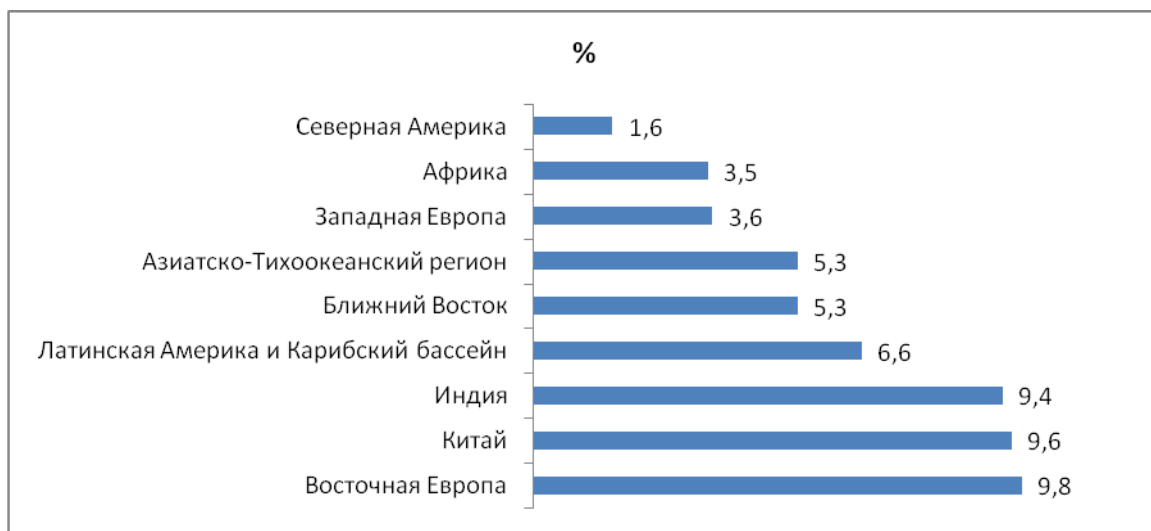
TeamSAI и Ascend предсказывают, что парки самолетов в этих регионах удвоятся в течение следующего десятилетия, так же как и общие парки в Латинской Америке, на Ближнем Востоке и в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Это означает, что к 2020 г. стоимость рынка ТОиР в Азиатско-Тихоокеанском регионе, включая Китай, будет примерно равной стоимости рынка в Европе и Северной Америке.

Практически каждая компания, занимающаяся ТОиР, работает сейчас над способами сократить сроки обслуживания самолетов, двигателей и компонентов, поскольку операторы заинтересованы в более интенсивной эксплуатации своих активов. Сдерживание затрат остается критичным для большинства провайдеров услуг, однако важно, чтобы оно не повлияло на высокое качество, безопасность и надежность. Экспансия также достигается посредством партнерства и сотрудничества, которые растут по всему миру, потому что провайдеры стремятся к эффективности и росту бизнеса в глобальном масштабе. Однако сотрудничество наиболее успешно тогда, когда можно легко делиться данными, а канал поставки более прозрачен. Ожидаются инвестиции в развитие информационных технологий в данном сегменте рынка, в котором по-прежнему используется много ручных процессов.

Сегодня Северная Америка остается самым большим сегментом стоимостью 16,1 млрд долл. и занимает 35% рынка, однако в течение 10 лет Западная и Восточная Европа обойдут ее и их рынок составит 20,6 млрд долл. по сравнению с 18,9 млрд долл. в Северной Америке. По прогнозам, рынок ТОиР Азиатско-Тихоокеанского региона, который TeamSAI оценивает сейчас в 10,1 млрд долл., сравнится с рынком Северной Америки в течение десяти лет и составит 18,9 млрд долл. В Латинской Америке и на Ближнем Востоке развиваются кластеры послепродажных услуг в Бразилии, Мексике и Объединенных Арабских Эмиратах (в особенности в Дубае и Абу-Даби), однако по оценке TeamSAI, рынок этих регионов к 2020 г. составит только 3,6 млрд и 6,3 млрд долл. соответственно. По прогнозу консалтинговой

компании AeroStrategy, рынок ТОиР достигнет 53 млрд. долл. к 2018 г., а наивысший ежегодный рост будет отмечен в Индии (8,5%), Китае (7,6%) и на Ближнем Востоке (6,5%) (рис.19).

Вырабатывая стратегию и тактику продвижения своей продукции в дальнее зарубежье, АП «УАТ» в первую очередь обращает свое внимание на зарубежные страны, которые уже эксплуатируют самолеты восточного производства.



**Рис.19. Совокупные темпы годового роста в 2012-2020гг.<sup>46</sup>**

Так, в последнее время, одним из традиционных покупателей СВП является Китайская Народная Республика. Отрасль воздушных перевозок в Китае развивается бурными темпами. За десять лет, с 1995г. по 2005 г., среднегодовой рост ВВП в Китае составил 9,4%. В течение того же периода средний рост пассажирооборота достиг 18,6% в год – на 10 процентных пунктов больше, чем среднемировой.

При этом у отрасли имеется большой потенциал для дальнейшего развития.

Территория Китая (9,6 млн.км) сравнима с территорией США (9,4 млн.км). Между тем по уровню развития воздушных перевозок Китай соответствует лишь США второй половины 1960-х гг.: пассажирооборот в

<sup>46</sup> Прогноз консалтинговой компании AeroStrategy.

Китае в 2005 г. составил только 15,3% от американского пассажирооборота на регулярных линиях. Однако повышение уровня жизни населения весьма способствует росту перевозок.

Китайские авиакомпании в 2006 г. перевезли 284 млн.пассажиров, что на 17,5% больше, чем в 2005 г. Такое развитие требует расширения парка воздушных судов.

В течение прошлого года количество воздушных судов иностранного производства в парке китайских авиакомпаний возросло на 214 единиц и достигло 968. Ожидается, что к концу текущего года их число превысит 1300.

Доходы отрасли воздушных перевозок по итогам 2005 г. составили примерно 21,25 млрд.долл.США, а прибыль за последние пять лет достигла 1,25 млрд.долл.США.

Финансовые результаты отрасли были бы еще лучше, если бы не резкое падение прибыли китайских авиакомпаний в прошлом году, которое власти объясняют ростом цен на авиатопливо и инвестициями в расширение рынка.

В целом же 12 ведущих авиакомпаний Китая только в 1 квартале текущего года понесли убыток в 270 млн.долл.США, хотя их доходы возросли на 18%, до 4,2 млрд.долл.США (табл.8).

Таблица 8<sup>47</sup>

### Развитие авиаотрасли Китая

№	Наименование показателей	Ед.изм	Значение показателей
1	Среднегодовой рост ВВП	%	9,4
2	Средний ежегодный рост пассажирооборота	%	18,6
3	Доходы отрасли воздушных перевозок (2005 г.)	млрд.долл.США	21,25
4	Суммарная годовая провозная емкость на маршрутах между Евросоюзом и Китаем	млн.мест	3,0
5	Парк гражданской авиации Китая	ед.	720
6	Количество аэропортов Китая	ед.	132
7	Общее количество рейсов внутри страны	рейс	799
8	Среднегодовой рост экономики Китая	%	10
9	Количество авиакомпаний в Китае	ед.	338

<sup>47</sup> Чжао Хуашэн. Чжунгодэ Чжунъя вайцзяо (Дипломатия Китая в Центральной Азии). Пекин: Шиши чубаньшэ (Издательство актуальных политических проблем), 2013. 494 с.

На пути развития гражданской авиации Китая есть и другие проблемы. В ближайшие несколько лет отрасль, вероятно, столкнется с нехваткой квалифицированных пилотов. Фактический национальный авиаперевозчик, компания Air China, уже планирует набор иностранных пилотов для полетов на своем все растущем флоте. Еще одним узким местом является нехватка воздушного пространства для полетов. Значительная часть территории страны закрыта для полетов гражданских воздушных судов, в особенности принадлежащих иностранным авиакомпаниям, и контролируется военными.

Ряд стран, в первую очередь США, призывает Китай в более гибкому использованию воздушного пространства, зарезервированного военными, но, несмотря на открытие китайскими авиакомпаниями все новых маршрутов, радикальное решение проблемы воздушного пространства в ближайшее время маловероятно.

В то же время растет спрос и со стороны зарубежных компаний, которые открывают прямые рейсы в различные пункты Китая и наращивают объемы перевозок. К примеру, суммарная годовая провозная ёмкость на маршрутах между Евросоюзом и Китаем возросла с 275 тыс. мест в 1990 г. до 3 млн. мест сегодня.

В прочем САСС весьма эффективно сдерживает экспансию иностранцев – из Евросоюза в Китай по-прежнему летают только восемь авиакомпаний, не изменилось и суммарное количество маршрутов – 21.

В 2005 году Госсовет КНР разрешил частные инвестиции в ряд отраслей, включая гражданскую авиацию. Фактически это решение подвело законодательную основу под уже сложившуюся практику, поскольку частный капитал начал продвигаться в отрасль.

Тем не менее, появилась возможность создания не только совместных предприятий на паях с государством, но и полностью частных авиакомпаний. По состоянию на конец 2006 года создано уже 18 таких компаний.

Продвижение своей продукции на рынке КНР для АП «UAT»,

несмотря на имеющийся у китайских эксплуатантов высокий авторитет СВП, не представляется легко достижимой. В настоящий момент на китайском рынке развернулась острая конкуренция среди мировых гигантов авиаиндустрии. Лидирующие места на китайском рынке занимает концерн Boeing (США) и европейский концерн Airbus Industries. Концерн Boeing, присутствуя в Китае вот уже 26 лет, занимает лидирующее положение на китайском рынке с более чем 70-процентной долей против 15%, которые приходится на долю Airbus. Однако европейский консорциум стремится заполучить 50% мирового и китайского рынка.

По данным Главного управления гражданской авиации Китая, парк гражданской авиации Китая на 1 января 1999 года состоял из 511 авиалайнеров. Часть самолетов производства российских авиазаводов в последние годы простаивает по причине отсутствия запасных частей и авиадвигателей.

Китайские источники отмечают небывало высокие цены предложений российской стороны на поставку авиадвигателей и запасных частей, а также на ремонт этих самолетов на заводах России, что делает невыгодным финансирование и осуществление работ по реставрации этих самолетов.

По прогнозам специалистов, в ближайшие 20 лет Китаю предстоит снять с авиалиний отработавшие свой ресурс 367 самолетов.

Специалисты авиаиндустрии Китая провели тщательный анализ состояния самолетного парка и маркетинговые исследования рынка авиаперевозок. Учитывая рост авиаперевозок на 8-9%; прогноз темпов роста ВВП на ближайшую перспективу, а также в соответствии с результатами исследований, самолетный парк Китая к 2018 году должен состоять из 1618 самолетов, т.е. увеличиться на 1474 единицы. Из них 1219 единиц – больших магистральных самолетов, используемых на дальних и средних дистанциях, 399 единиц – малая авиация.

Кроме этого, эксперты Департамента Перспективного Планирования Государственного комитета по экономике и развитию КНР подтверждают

рост объемов авиаперевозок на ближайшие 20 лет. Они утверждают, что в соответствии с проведенными расчетами и с учетом роста уровня жизни, массовым развитием туризма и некоторыми другими факторами, коэффициент загрузки самолетного парка с 59,3% в 1998 году достигнет 70% к 2018 году (табл. 9).

Таблица 9<sup>48</sup>

### Прогноз роста пассажирооборота в Китае, 2005-2025 г.г.

Период	Среднегодовой темп роста, %	Пассажирооборот к концу периода, млрд. ПКМ
Факт. 2005-2009	12	314,1
2010-2014	8,7	476,6
2015-2019	7,2	674,7
2020-2025	5,7	890,2

В связи с вышеизложенным, рынок Китая является наиболее перспективным для создания зарубежных баз техники предприятия «Uzbekistan airways technics».

### 3.2. Направления совершенствования форм международного сотрудничества АП «Uzbekistan airways technics»

Жёсткая конкуренция в современном бизнесе, обусловленная в частности такими факторами как ценовые колебания на топливо и техническое состояние имеющегося у авиакомпании самолётного парка, как известно в последнее время ещё более обострилась. Несмотря на скачки цен на авиатопливо в течение последнего года, гражданская авиация продолжает наращивать обороты. Объём перевозок вырос на 18%, а это значит, что возрастает и необходимость в проведении периодического ТО и Р самолётов и ТО по специальным программам. АП «UAT» давно шагнуло за рамки удовлетворения лишь внутренних потребностей НАК в проведении ТО и Р и активно сотрудничает с рядом компаний СНГ и Европы,

<sup>48</sup> На основании данных статистических отчетов Китайского таможенного бюро. URL: <http://www.fmprc.gov.cn/chn/wjb/zzjg/dozys/gjlb/1781/default.htm>.

эксплуатирующих ВС Boeing - 757/767, А 310, Rj- 85. При этом следует отметить что АП «UAT» является единственным предприятием выполняющем все виды ТО по программам C - check, D - check (самая трудоёмкая форма), а так же каждый год расширяющим спектр предоставляемых заказчику услуг по ремонту компонентов. Ташкентское авиапредприятие имеет сертификаты на техническое обслуживание спасательных жилетов, кофеварок, трап - плотов используемых на ВС. И в связи с этим, особенно пристальным вниманием, в плане развития своего дальнейшего потенциала, авиапредприятие следит за развитием мирового авиарынка.

АП «UAT» входит в число крупнейших провайдеров услуг по техническому обслуживанию и ремонту ВС зарубежного производства на постсоветском пространстве. Компания имеет сертификаты на линейное и базовое обслуживание самолетов Boeing 757 и 767, а также Airbus A310 (вплоть до D-check). Сейчас идет освоение самолета A320, на очереди — Boeing 787.

Возможности UAT - проведение 36 форм обслуживания C-check в год. В 2007 г. было освоено обслуживание Boeing 767 с двигателями General Electric - прежний сертификат допускал работы только с двигателями Pratt & Whitney. Кроме того, предприятие UAT частично купило, частично изготовило самостоятельно большое количество оборудования для проведения C-check и D-check, получив от компаний Boeing и Airbus специальное разрешение и соответствующие чертежи. Пока продавать самостоятельно изготовленное оборудование UAT не имеет права, оно предназначено только для использования самой компанией.

Развитию предприятия способствует поиск новых направлений совершенствования производства. В связи с этим АП «UAT» приобрело новое оборудование американской компании – производителя «DOT» предназначенное для проведения технического обслуживания различных баллонов под давлением, используемых на самолётах (на трап-плотах,

кислородные и противопожарные). Шестнадцать специалистов ташкентского предприятия прошли учёбу американской компании, получен сертификат, на право выполнять данный вид работ. Европейский сертифициатор всех видов ТО – французская авиационная администрация GSAC также побывала на АП «UAT» с инспекцией на данном производственном участке и дала предварительное одобрение для выполнения работ на этом оборудовании, которое документально будет подтверждено в течение года.

Масштабные работы проводятся по оснащению участка ремонта пилотских и пассажирских кресел ВС. Часть оборудования для данного участка была изготовлена непосредственно в Узбекистане. Этот участок также предъявлен для сертификации GSAC и в течение года мы будем готовы получить одобрение.

Большие планы намечены и по программе технического обслуживания самолётов «восточного» флота. Осваиваются и новые виды работ. Например, на самолетах Boeing каждые девять лет требуется ремонт стоек шасси. Время ремонта стойки составляет 2,0-2,5 месяца, а на замену стойки на самолете уходит семь дней. Располагая необходимым оборудованием для замены стоек шасси и имея опыт работы и соответствующие сертификаты, UAT приобретает запасные стойки, чтобы использовать их в качестве обменного фонда.

Рост объемов работ и расширение списка предлагаемых услуг ведут к изменениям в структуре заказов компании. АП «UAT» обслуживает весь самолетный парк НАК, однако хочет привлекать больше сторонних клиентов, поэтому кроме тщательного планирования работ необходимо расширение производственных мощностей.

Экономика диктует авиакомпаниям всё рачительнее расходовать свои финансы, что становится решающим при выборе авиаремонтного предприятия для проведения ТО и Р своего самолётного парка, не в Европе, а в ближнем зарубежье, в частности в Узбекистане.

Интерес к узбекскому предприятию, предоставляющему на рынок

авиаиндустрии высококачественные услуги по техническому обслуживанию и ремонту самолётов компонентов, неизменно высок. Российские эксплуатанты ВС все с более возрастающим интересом изучают возможности проведения ТО и Р именно в Узбекистане. АП «UAT» продолжает активно осваивать внешние рынки. Уникальный опыт технического обслуживания самолётов различного флота на сегодняшний день, действительно, является привлекательным для заказчиков.

Маркетинговые исследования показывают, что основными потребителями услуг АП «UAT» являются страны СНГ, а также страны Юго-Восточной Азии и Ближнего Востока.

Однако последнее десятилетие предприятия стран СНГ имеют либо отрицательную эффективность управления, либо тенденцию к ее снижению, падению объемов работ и уменьшению своей доли на рынке авиаперевозок, ежегодно списывается по несколько сотен воздушных судов, а приходят от «отечественных» производителей считанные единицы.

В настоящее время проявилась тенденция к нарастающему спаду в экономике каждого государства – члена СНГ, вследствие чего произошло резкое ухудшение финансового состояния авиакомпаний, удорожание расходов по эксплуатации существующего самолетного парка и соответственно увеличения тарифов на авиаперевозку. Гражданские авиакомпании России, используя парк самолетов, с остаточным ресурсом срока эксплуатации 10-15 лет, при резком сокращении грузоперевозок (на настоящий момент составляет 25% от прежнего объема), испытывают переизбыток самолетов и, не имея достаточных средств на содержание и ремонт самолетов, вынуждены реализовать их по демпинговым ценам. В связи с этим, для АП «UAT» проблематично производить какие-либо работы в странах СНГ, что и заставляет искать рынки сбыта своей продукции в дальнем зарубежье.

По данным ИКАО, ежегодные темпы роста объема грузовых авиаперевозок в мире отражает соответствующие показатели для

пассажирских перевозок. На долю регулярных перевозок приходится свыше 85% общего объема, а чартерные составляют менее 10%. По прогнозам фирмы Boeing, в частности в странах Азии объем грузовых перевозок воздушным транспортом увеличится ежегодно в среднем на 12%. Необходимо отметить, что мировой рынок авиатехники характеризуется в последние годы высоким уровнем роста спроса на воздушные суда. Уже в ближайшие годы в мире каждую секунду будет взлетать или садиться самолет какой-нибудь авиакомпании. В соответствии с прогнозом «Airbus» при подготовке которого анализировались объемы перевозок и перспективы развития парков более 250 пассажирских и грузовых авиакомпаний, потребуется свыше 14 750 новых пассажирских и грузопассажирских лайнеров вместимостью от 70 пассажиров и более, а также 750 новых грузовых самолетов со средней грузоподъемностью 52 тонн.

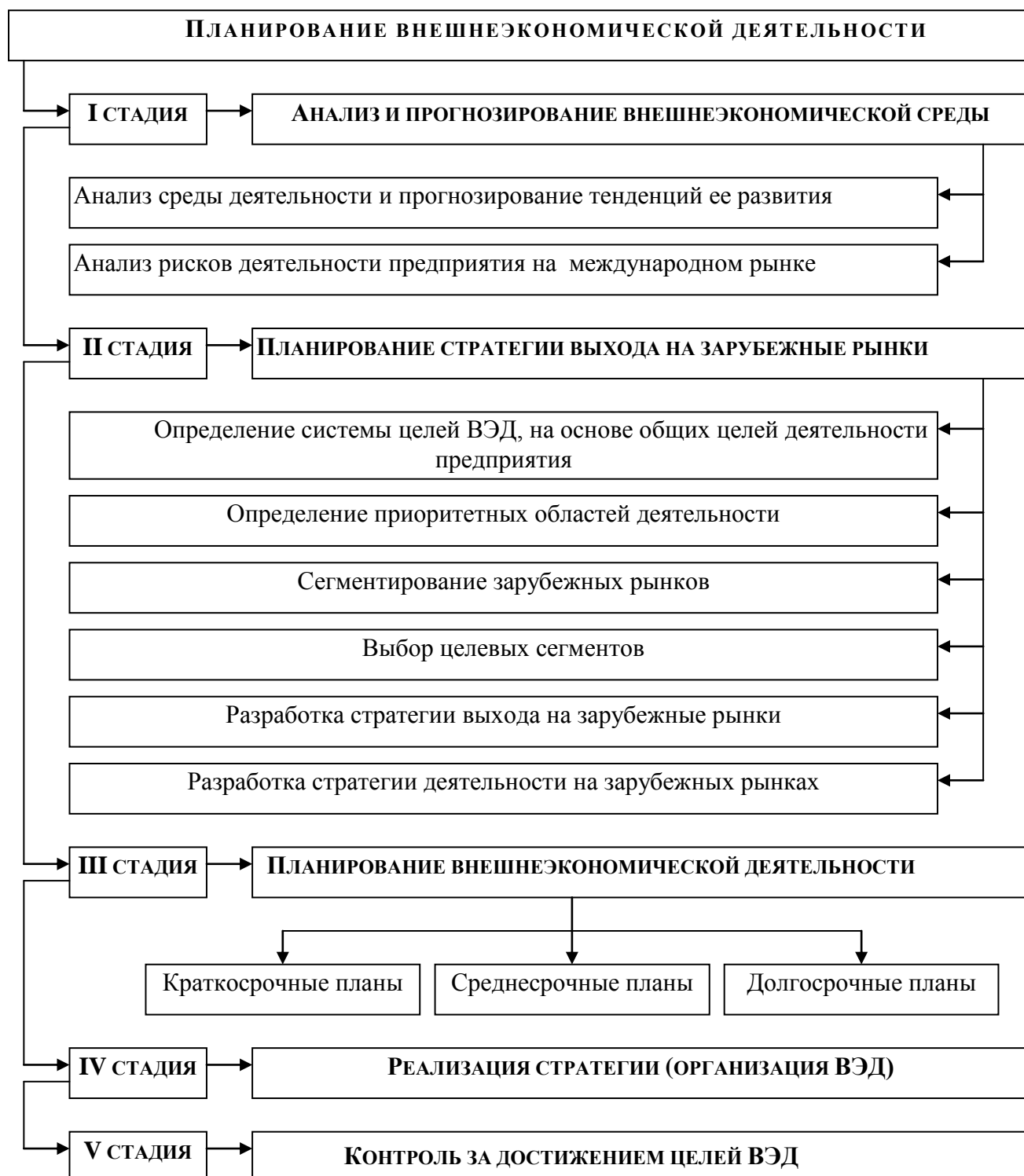
Таким образом, увеличится и рынок технического обслуживания и ремонта авиатехники.

Планирование внешнеэкономической деятельности на уровне промышленного предприятия осуществляется наряду с планированием предпринимательской деятельности в рамках отечественного рынка и предполагает составление отдельного раздела сводного внутрифирменного плана - плана внешнеторговой или внешнеэкономической деятельности. На рис.20 представлены основные этапы планирования внешнеэкономической деятельности. План внешнеэкономической деятельности включает задания - показатели по экспорту и импорту (в зависимости от профиля внешнеэкономической деятельности) с разбивкой по видам продукции, по странам и регионам в долларовом и физическом выражении за определенный период.

Планы внешнеэкономической деятельности, как правило, основываются на специальных маркетинговых программах - предложениях по расширению внешнеэкономической деятельности, указывающих наиболее перспективные внешние рынки, методы их освоения и повышения

международной конкурентоспособности предприятия и его продукта.

Контроль внешнеэкономической деятельности осуществляется в форме разработанных видов отчетности о состоянии и результатах внешнеэкономических операций с разбивкой по продукции и странам, и в целом по суммарному итогу, а также с разбивкой по соответствующим представительствам, отделам и сотрудникам.



## **Рис.20. Предлагаемый алгоритм планирования внешнеэкономической деятельности АП «UAT»<sup>49</sup>**

При этом он осуществляется путем соотнесения фактических результатов с плановыми. Контроль внешнеэкономической деятельности предполагает не только проверку количественных, но и качественных показателей, т.е. выполнение поставленных в планах качественных целей и задач. Эффективность внешнеэкономической деятельности на уровне предприятия определяется прежде всего на основе анализа прибыльности путем сопоставления доходов и затрат, плановых заданий и их выполнения. Также эффективность внешнеэкономической деятельности определяется путем анализа рыночной доли, повышения степени известности предприятия, увеличения числа его клиентов и т.д.

Таким образом, трудности связанные с выходом на зарубежные рынки определяют специфику функций управления и стадий организации внешнеэкономической деятельности. Функции видоизменяются в зависимости от последовательного происхождения стадий анализа среды деятельности предприятия, планирования, организации, контроля и целевого управления.

Учитывая заинтересованность китайского рынка в расширении сотрудничества с АП «UAT», а также с целью оперативного участия предприятия в формировании рынка Китая с учетом своих интересов представляется необходимым создание в упомянутой стране представительства АП «UAT».

Целью представительств должно стать: получение положительного результата в дальнейшей работе на авиарынке Китая. Возможность создания представительств в этом регионе позволит:

- активно проводить рекламную программу по продвижению новой продукции;
- влиять на состояние рынка авиаперевозок;

---

<sup>49</sup> Составлено автором

- лоббировать свои интересы;
- обладать достоверной и достаточной информации о состоянии рынка в Китае;
- оперативно реагировать на потребности в авиауслугах.

Таблица 10

**Организация международной деятельности по стадиям  
жизненного цикла продукта АП «УАТ»**

Показатели и элементы международной деятельности	Этапы жизненного цикла			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
1. Размещение производства	• в стране нововведения	• в развитых странах	• во многих странах	• в основном в развивающихся странах
2. Размещение рынка	• в основном в стране нововведения и с некоторым экспортом	• в основном в развитых странах • смещение на экспортные рынки • рост спроса	• рост в развивающихся странах • спад в развитых странах • стабилизация спроса	• в основном в развивающихся странах • экспорт развивающихся стран • общий спад спроса
3. Конкурентные факторы	• почти монопольное положение • сбыт основан не на цене, а на уникальности • развитие качеств товара	• рост числа конкурентов • снижение цен конкурентами • большая стандартизованность товара	• число конкурентов уменьшается • повышение роли цены	• цена – решающее условие • число производителей уменьшается
4. Технология производства	• мелкосерийное • меры по улучшению качества товара • высокая трудоемкость и капиталоемкость	• увеличение затрат капитала • более стандартизированные методы	• крупносерийное производство с высокими затратами капитала • высокая стандартизация • требуется менее квалифицированная рабочая сила	• неквалифицированная рабочая сила при крупносерийном механизированном производстве

Создание Представительства позволит решить следующие задачи:

- изыскание возможностей развития, углубления и совершенствования форм сотрудничества в области оказания работ по ремонту авиатехники;
- эффективно содействовать в реализации соглашений, меморандумов

о взаимопонимании и сотрудничестве и иных совместных документов;

- обеспечение коммерческих сделок и иных договоров;
- эффективное содействие в развитие экспорта оборудования, запасных частей, услуг по обслуживанию и ремонту, ознакомление с новейшими достижениями мировой авиатехники;
- развитие торгово-экономических связей и расширение обмена экономической, коммерческой и научно-технической информацией;
- проведение маркетинговых исследований и оказание практической помощи по продвижению продукции АП «UAT» на рынки стран Юго-Восточной Азии, включая проведение конференций, выставок и рекламных компаний;
- привлечение иностранных инвестиций в развитие собственного и совместно с инопартнерами производства продукции, работ, услуг;
- поиск и организация совместно со службами материально-технического снабжения импортных поставок высококачественного сырья, материалов, готовых изделий, оборудования, прогрессивных технологий по заявкам подразделений АП «UAT»;
- оказание содействия должностным лицам, группам специалистов, делегациям от АП «UAT», пребывающим в служебную командировку.

Организация международной деятельности может изменяться в течение жизненного цикла продукта АП «UAT» (табл.10).

### **3.3. Организационно-экономический механизм создания представительства за рубежом**

Эффективная деятельность Представительства АП «UAT» во многом зависит от четко налаженной организационной структуры.

Система управления устанавливает соответствие функций деятельности и организационные процедуры, в соответствии с которыми выполняется работа. Она представлена в форме локальных нормативных

актов – Положения о представительстве за рубежом.

### ***Предлагаемое Положение о представительстве за рубежом.***

#### 1. Общие положения.

Представительство за рубежом является структурным подразделением АП «UAT». Оперативное руководство работой представительства осуществляет генеральный представитель.

В своей хозяйственной деятельности представительство за рубежом руководствуется:

- законодательством страны пребывания;
- законодательством Республики Узбекистан.

#### 2. Цели и задачи.

Представительство за рубежом организовано с целью:

- продвижения продукции и услуг АП «UAT» на мировом рынке;
- привлечения иностранных инвестиций для АП «UAT»;
- поиска и содействия в поставке высококачественных материалов, высоких технологий, оборудования, компьютерных технологий по заявкам подразделений АП «UAT»;
- развития производственно-экономических отношений АП «UAT» с предприятиями, фирмами, авиаккомпаниями, эксплуатирующими авиационную технику в стране пребывания и за ее пределами;
- развития торгово-экономических связей и расширения обмена экономической, коммерческой и научно-технической и патентно-лицензионной информацией;

- обеспечения выполнения коммерческих сделок и иных договоров.

#### 3. Организационная структура представительства.

Достижение цели обеспечивается решением следующих задач:

- обеспечением постоянной служебной связью АП «UAT» с организациями, банками, институтами и другими государственными и негосударственными учреждениями и организациями зарубежных стран в интересах АП «UAT»;

- оперативным решением вопросов, связанных с производственно-хозяйственной деятельностью АП «UAT» по закрепленным функциям и заданиям руководства АП «UAT»;
- проведением маркетинговых исследований и на их основе выдачи рекомендаций руководству АП «UAT»;
- оказанием практической помощи по проведению конференций, выставок, выездных ярмарок и рекламных компаний;
- оказанием практической помощи в обеспечении материально-технического снабжения подразделений АП «UAT»;
- содействием в поставке из страны пребывания высококачественных материалов, высоких технологий, оборудования, компьютерных технологий;
- обеспечением контроля за выполнением соглашений, коммерческих сделок, научно-технической, экономической, коммерческой и патентно-лицензированной информации и иных документов.

Структура представительства утверждается Директором АП «UAT» по согласованию с заместителем директора по коммерческим вопросам.

#### 4. Функции представительства:

- представление АП «UAT» в стране пребывания при рассмотрении вопросов, связанных с производственно-хозяйственной деятельностью АП «UAT» по закрепленным функциям;
- ведение переговоров с организациями, фирмами и другими организациями по поручению руководства АП «UAT»;
- аренда автотранспорта для обеспечения перевозки грузов для АП «UAT» и обратно;
- решение таможенных вопросов в соответствующих организациях при транспортировке грузов через таможенные границы;
- исследование рекламных материалов на рынках сбыта и в дальнейшем их выпуск и реализация;
- изучение средств рекламы, эффективности рекламных объявлений с последующей выдачей рекомендаций по их изготовлению;

- налаживание и поддержание взаимовыгодных отношений с рекламными агентами и средствами массовой информации;
- оказание практической помощи в проведении конференций, выставок, выездных ярмарок, способствующих продвижению товаров производства АП «UAT» на рынках;
- организация видео-компьютерных презентаций, рекламных роликов и показ их на ТВ и на страницах журналов и газет;
- контроль за выполнением контрактов и соглашений с компаний за рубежом;
- проведение работ, связанных с подготовкой аналитической информации для руководства АП «UAT»;
- составление бухгалтерской отчетности и передача в бухгалтерию необходимой документации в соответствии с требованиями бухгалтерского учета на АП «UAT»;
- обеспечение коммерческой связи организаций;
- содействие при реализации запасных частей, проведения ТОиР;
- содействие в получении материалов, оказании услуг АП «UAT»;
- осуществление в установленном порядке регистрации в стране пребывания представительства АП «UAT», прав АП «UAT» и на владение (использование) принадлежащим ему имуществом, положения и других учредительных документов АП «UAT», а также страхование имущества, используемого представительством в соответствии с законодательством страны пребывания;
- осуществление патентно-правовой защиты продукции и услуг АП «UAT» за рубежом.

##### 5. Основные обязанности Генерального представителя:

- представлять от имени АП «UAT» в различных государственных и негосударственных учреждениях и организациях страны пребывания при рассмотрении вопросов, связанных с производственно-хозяйственной деятельностью АП «UAT» по доверенности руководства АП

«UAT»;

➤ осуществлять деловые контакты, вести переписку, осуществлять с привлечением специалистов АП «UAT» работу, вести (в пределах своей компетенции) самостоятельно или организовывать ведение переговоров (на основе тщательного изучения конъюнктуры и уровня цен рынка), подготовку проектов для оформления и заключения договоров (контрактов) на экспорт изделий, работ, услуг, проведение других мероприятий внешнеэкономического сотрудничества с зарубежными партнерами, организациями, участвующими (привлекаемыми) к внешнеэкономической деятельности;

➤ руководить работой по приобретению у государственных и негосударственных организаций и фирм материальных ценностей;

➤ проводить исследования потребительской мотивации и рекламных материалов на рынках сбыта;

➤ организовывать изучение средств рекламы, эффективности рекламных объявлений с последующей выдачей рекомендаций по их изготовлению;

➤ налаживать и поддерживать взаимовыгодные отношения с рекламными агентами и средствами массовой информации;

➤ оказывать практическую помощь в проведении конференций, выставок, выездных ярмарок, способствующих продвижению товаров производства АП «UAT» на мировом рынке;

➤ организовывать проведение работ, связанных с подготовкой аналитической информации для руководства АП «UAT»;

➤ обеспечивать сохранность коммерческой тайны и режима секретности;

➤ организовывать передачу сообщений, рекламных бюллетеней, проспектов в различные адреса фирм поставщиков и потребителей, технические консультации по реализации продукции АП «UAT»;

➤ проводить комплексное исследование экономической конъюнктуры

и перспективы торговли в регионах, намеченных в качестве целевых рынков сбыта, выбор наиболее перспективных из них;

➤ организовывать исполнение и контроль за реализацией директивных документов вышестоящих органов государственного управления, организационных и нормативно-технических документов АП «UAT»;

➤ контролировать выполнение контрактов и соглашений с иностранными компаниями;

➤ обеспечивать составление бухгалтерской отчетности и своевременную передачу в бухгалтерии необходимой документации в соответствии с требованиями бухгалтерского учета на АП «UAT»;

➤ решать таможенные вопросы в соответствующих организациях при транспортировке грузов через таможенные границы;

➤ оказывать практическую помощь в рамках функций и обязанностей службам и отделам АП «UAT» при реализации ТОиР;

➤ содействовать в получении материалов, оказании услуг АП «UAT»;

➤ оказывать содействие в своевременном оформлении виз в посольстве (консульстве) выезжающих и въезжающих работников представительства и командированным за рубеж специалистам АП «UAT», а также, по необходимости, членам их семей;

➤ оказывать содействие при выполнении возложенных задач должностным лицам, группам специалистов, делегациям от АП «UAT», прибывающим в служебную командировку.

В соответствии с организационной структурой представительства предлагается следующее его штатное расписание (табл.11).

Таблица 11<sup>50</sup>

### Предлагаемое штатное расписание представительства

№ п/п	Должность	Кол-во штат единицы	Оклад сотрудников в % от оклада генерального представителя	Оклад, долл. США	Годовой фонд зарплаты, долл.США
-------	-----------	---------------------	--	------------------	---------------------------------

1	Генеральный представитель	1	100,0	1600,0	19200,0
2	Начальник департамента, в т.ч. ➤ Начальник департамента конъюнктуры рынка, спроса и рекламы продукции;	4	85,0	1360,0	16320,0
	➤ Начальник департамента технического обслуживания;	1	75,0	1200,0	14400,0
	➤ Начальник департамента договоров и правового урегулирования;	1	80,0	1280,0	15360,0
	➤ Начальник департамента по общим вопросам	1	75,0	1200,0	14400,0
3	Служащие департамента	4	60,0	960,0	11520,0
4	Секретарь-референт	1	20,0	320,0	3840,0
5	Водитель	1	20,0	320,0	3840,0
	ВСЕГО	11			113280,0

Таблица 12

### Фонд оплаты труда местных работников

№ п/п	Должность	Оклад, долл.США	Годовой фонд зарплаты, долл.США
1	Уборщик	100,0	1200,0
2	Охранник	100,0	1200,0
	ИТОГО		2400,0

### Проект сметы затрат на содержание представительства

Канцелярские расходы определяются исходя из расчета 100 долл.США в год на 1 человека (11 x 100 = 1100,0 долл.США в год). Коммуникационные расходы состоят из расходов на:

- международные переговоры;
- местную связь;
- Интернет.

Таблица 13

### Расходы на коммуникационные расходы

№ п/п	Наименование расходов	В месяц, долл.США	Годовые расходы, долл.США
	1. Расходы на телефонные услуги		
1.1	Абонентская плата за аренду линий (4 линии x	40,0	480,0

	10 долл.США)		
1.2	Оплата за мобильные телефоны (11 x 50 = 1100)	550,0	6600,0
1.3	Абонентская плата международных переговоров (300 мин в месяц x 1,4 долл.США)	420,0	5040,0
1.4	Абонентская плата международных передач по факсу (180 мин. в месяц x 0,8 долл.США )	14,0	1728,0
1.5	Абонентская плата за связь по электронной почте (10 мин. в день x 300 дней x 1,4 долл.США)	350,0	4200,0
	2. Расходы на телекоммуникационные услуги		
2.1	Оплата за Интернет (600 час в год x 0,05 долл.США)	3,0	360,0
	ВСЕГО за коммуникационные расходы		18408,0

Таблица 14

### Расходы на коммунальные услуги

№ п/п	Наименование статей расходов	В месяц, долл.США	Годовые расходы, долл.США
	1. Плата за электроэнергию		
1.1	Электроэнергия для здания офиса (300 м <sup>2</sup> x 0,13 долл.США x 30 дней)	1170,0	14040,0
	2. Плата за приводной газ		
2.1	Газ для здания офиса 4,5 долл.США x 2 баллона	9,0	108,0
2.2	Газ для жилых помещений 4 квартиры x 8 баллонов x 4,5 долл.США	144,0	1728,0
	3. Плата за воду и канализацию		
3.1	Для здания офиса (200л в день x 13 чел x 0,01 долл.США x 30 дней)	780,0	9360,0
	4. Плата за уборку территории и вывоз мусора		
4.1	5 долл.США/чел x 13	65,0	780,0
	ВСЕГО за коммунальные услуги		37248,0

Таблица 15

### Расходы на аренду и содержание помещений

№ п/п	Наименование статей расходов	В месяц, долл.США	Годовые расходы, долл.США
	1. Аренда и содержание офиса		
1.1	Расходы на аренду офиса	2000,0	24000,0
1.2	Расходы на текущий ремонт (электрические, сантехнические, плотнические материалы)	100,0	1200,0
1.3	Оплата стоимости ремонтных работ	50,0	600,0
1.4	Расходы на текущий ремонт оргтехники (системный блок компьютера, мониторы, принтеры, ксерокса) с оплатой стоимости	120,0	1440,0

	ремонтных работ		
	2. Аренда и содержание жилых помещений		
2.1.	Расходы на аренду жилых помещений	4000,0	48000,0
2.2	Расходы на текущий ремонт (электрические, сантехнические, плотницкие материалы)	100,0	1200,0
2.3	Оплата стоимости ремонтных работ	120,0	1440,0
	ВСЕГО		77880,0

Таблица 16

### Транспортные расходы и безопасность

№ п/п	Наименование статей расходов	В месяц, долл.США	Годовые расходы, долл.США
	1. Расходы на содержание транспортных средств		
1.1	Расходы на ремонт транспорта 2 машины x 50 долл.США	100,0	1200,0
1.2	Расходы на бензин и ГСМ 15 л x 30 дней x 1 долл.США	450,0	5400,0
	2. Расходы на обеспечение безопасности и инженерная защита офиса и жилых домов		
2.1	Расходы по офису	100,0	1200,0
2.2	Расходы по жилым домам	200,0	2400,0
	ВСЕГО		10200,0

Таблица 17

### Расходы на приобретение офисной мебели, оргтехники

№ п/п	Наименование статей расходов	Стоимость, долл.США
	1. Затраты на приобретение офисной мебели	
1.1	Комплект «Жилая комната»	20000,0
1.2	Кухонная мебель	5000,0
1.3	Мягкая мебель	10000,0
1.4	Офисный комплект 11 шт.	50000,0
	2. Затраты на приобретение оргтехники	
2.1	Моноблок	300,0
2.2	Телефон (4 шт)	360,0
2.3	Факс (1 шт)	350,0
2.4	Компьютер и комплектация	1500,0
2.5	Мобильный телефон	1000,0
	ВСЕГО	88510,0

Таблица 18

### Проект сметы расходов на содержание представительства

№	Наименование статей	Сумма годовых затрат,
---	---------------------	-----------------------

п/п		долл.США
1	Заработная плата	115680,0
2	Коммуникационные расходы	18408,0
3	Канцелярские расходы	1100,0
4	Коммунальные услуги	37248,0
5	Аренда и содержание помещений	77880,0
6	Транспортные расходы и безопасность	10200,0
7	Приобретение офисной мебели и оргтехники	88510,0
8	Представительские расходы, встречи, презентации	25000,0
	ВСЕГО	374026,0

Во внешнеэкономической деятельности возможны неблагоприятные события, в результате которых могут возникнуть убытки, имущественный ущерб для участника ВЭД – риски. При этом риски могут иметь различную природу, сферу действия, пути предотвращения и снижения.

Важнейшими видами риска интернационализации являются:

- рыночные (сбытовые), связанные со снижением спроса или цен на мировых рынках;

- риски политического характера, связанные с изменением социально-политической обстановки в принимающей стране, переориентацией ее экономической политики, осложнением межгосударственных отношений и т.д.;

- коммерческие, проявляющиеся в недобросовестности или неплатежеспособности покупателя;

- производственные, связанные с трудностями организации производства, его отладки, подготовки кадров и т.п.;

- научно-технические, вытекающие из непреодолимости трудностей достижения заданного результата при освоении новых технологий, лицензионном обмене, совместных НИОКР и т.д.;

- риски финансового характера (инфляционные, валютные), связанные не только с изменением режима перевода капиталов и прибылей, но и с колебаниями курсов валют, повышением уровня процентных ставок по займам и кредитам, различиям в темпах инфляции по странам и т.д.

Для АП «UAT» актуальной является разработка политики управления

рисками, которая должна быть ориентирована:

- на анализ ситуации и определение возможных рисков/предвидение;
- на оценку вероятного ущерба и принятия решения на его снижения;
- на реализацию принятых решений и контроль за их исполнением.

Предлагается следующая схема способов управления рисками в ВЭД АП «UAT» (рис.21).



**Рис.21. Предлагаемая схема способов управления рисками в ВЭД АП «UAT»**

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Необходимость внешнеэкономической деятельности связана с тем, что сложность, нестабильность и изменчивость конъюнктуры национального и мировых рынков, ужесточение конкуренции заставляют искать новые сферы и способы получения прибыли предприятий, развивать внешнеэкономическую деятельность, которая для Узбекистана всегда имела большое значение. Расширение экспорта приводит к повышению прибыльности и объемов производства, заработной платы на предприятии, а в национальной экономике – к росту национального дохода, занятости, потребления и инвестиций через действие мультипликатора внешней торговли.

Выполненное исследование позволяет сделать следующие выводы:

➤ Авиапредприятие «Uzbekistan Airways Technics» одно из крупнейших структурных подразделений авиакомпании, которое успешно проводит практически все формы технического обслуживания самолетов и компонентов не только для «Узбекистон хаво йуллари», но и для многих зарубежных авиакомпаний, заключающих с «UAT» долгосрочные контракты на обслуживание своих воздушных судов. АП «UAT» входит в число крупнейших провайдеров услуг по техническому обслуживанию и ремонту ВС зарубежного производства на постсоветском пространстве. Компания имеет сертификаты на линейное и базовое обслуживание самолетов Boeing 757 и 767, а также Airbus A310 (вплоть до D-check). Сейчас идет освоение самолета A320, на очереди - Boeing 787. Проведенный анализ показал, что в течении нескольких лет идёт снижение доли выполненных работ сторонним авиакомпаниям, доля продукции других авиакомпаний снизилась с 27% в 2011 году до 18 % в 2013 году. В связи с этим, необходимо развивать

международный сегмент деятельности предприятия, совершенствовать внешнеэкономическую деятельность, что позволит значительно снизить расходы Национальной авиакомпании по содержанию собственных самолетов, высвободить валютные средства, а в дальнейшем освоить рынок потенциальных заказчиков стран СНГ и другие регионы.

➤ Несмотря на скачки цен на авиатопливо в течение последнего года, гражданская авиация продолжает наращивать обороты. Объем перевозок вырос на 18%, а это значит, что возрастает и необходимость в проведении периодического ТО и Р самолётов и ТО по специальным программам. По прогнозу консалтинговой компании AeroStrategy, рынок ТО и Р достигнет 53 млрд долл. к 2018 г., а наивысший ежегодный рост будет отмечен в Индии (8,5%), на Ближнем Востоке (6,5%) и Китае (7,6%).

Кроме этого, эксперты Департамента Перспективного Планирования Государственного комитета по экономике и развитию КНР подтверждают рост объемов авиаперевозок на ближайшие 20 лет. В соответствии с проведенными расчетами и с учетом роста уровня жизни, массовым развитием туризма и некоторыми другими факторами, коэффициент загрузки самолетного парка достигнет 70% к 2018 году.

➤ Экономика диктует авиакомпаниям всё рачительнее расходовать свои финансы, что становится решающим при выборе авиаремонтного предприятия для проведения ТО и Р своего самолетного парка, не в Европе, а в ближнем зарубежье, в частности в Узбекистане. В связи с вышеизложенным, рынок Китая является наиболее перспективным для создания зарубежных баз техники предприятия «Uzbekistan airways technics».

➤ Учитывая заинтересованность китайского рынка в расширении сотрудничества с АП «UAT», а также с целью оперативного участия предприятия в формировании рынка Китая с учетом своих интересов представляется необходимым создание в упомянутой стране представительства АП «UAT». Целью представительства должно стать: получение положительного результата в дальнейшей работе на авиарынке

Китая. Возможность создания представительства позволит: активно проводить рекламную программу по продвижению новой продукции; влиять на состояние рынка авиаперевозок; лоббировать свои интересы; обладать достоверной и достаточной информацией о состоянии рынка в Китае; оперативно реагировать на потребности в авиауслугах.

➤ Для функционирования представительств за рубежом разработано положение и смета на содержание представительства. Положение включает в себя такие разделы как цели и задачи представительства, его организационная структура, функции и основные обязанности генерального представителя. Смета включает в себя затраты на коммуникационные и коммунальные расходы, аренду помещений, транспортные расходы и зарплату работающим.

➤ Во внешнеэкономической деятельности возможны неблагоприятные события, в результате которых могут возникнуть убытки, имущественный ущерб для участника ВЭД – риски. При этом риски могут иметь различную природу, сферу действия, пути предотвращения и снижения. Для АП «UAT» актуальной является разработка политики управления рисками, которая должна быть ориентирована: на анализ ситуации и определение возможных рисков/предвидение; на оценку вероятного ущерба и принятия решения на его снижения; на реализацию принятых решений и контроль за их исполнением.

➤ Учитывая вышеизложенное, можно сделать следующие выводы о роли представительств предприятия «Uzbekistan airways technics» за рубежом во внешнеэкономической деятельности Республики Узбекистан: это, прежде всего, реализация совместных согласованных программ, договорная специализация, освоение новых рынков сбыта продукции, непосредственное осуществление внешнеэкономической деятельности узбекскими предприятиями, что содействует повышению конкурентоспособности продвигаемой на рынок продукции, повышение валютной эффективности сырьевого экспорта, развитие экспортного потенциала.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон Республики Узбекистан « О внешнеэкономической деятельности 14.06.1991г №285-ХП.

2. Закон Республики Узбекистан «Об иностранных инвестициях» от 30.04.1998г. №609-I // Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 1998, №5-6, с. 91; 1999, №9, с. 229; Собрание Законодательства Республики Узбекистан, 2008, №14-15, с. 86; 2008, №52, с.513.

3. Закон Республики Узбекистан «О гарантиях и мерах защиты прав иностранных инвесторов» от 30.04.1998 г. № 611- I // Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 1998, № 5-6, с. 93; 2004, № 1-2, с. 18; Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2005 , № 37-38, с. 278; 2008 , № 52, с. 513.

4. Закон Республики Узбекистан «Об инвестиционной деятельности» от 24.12. 1998г. № 719-I // Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 1999, № 1, с. 10; 2004, № 1-2, с. 18; Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2006 , № 41, с. 405; 2008 , № 52, с. 513.

5. Указ президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по стимулированию привлечения прямых частных иностранных инвестиций» от 11.04.2005 г. №3594 // Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2005, №15-16, с.109.

6. Каримов И.А. Узбекистан на пороге достижения независимости. – Т.: «Узбекистан», 2011. - 384 с.

7. «2014 год станет годом развития страны высокими темпами, мобилизации всех возможностей, последовательного продолжения оправдавшей себя стратегии реформ». Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на заседании Кабинета Министров,

посвященном итогам социально-экономического развития в 2013 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2014 год. 18.01.2014 г., [www.gov.uz](http://www.gov.uz).

8. Агапова И.И. Институциональная экономика: учеб.пособие / И.И.Агапова.-М.:Магистр.-ИНФРА-М,2013.-272с.

9. Багиев, Г. Л. Маркетинг / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. СПб.: Питер, 2008. - 736 с.

10. Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Черенков В.И. Международный маркетинг. Серия: Учебник для вузов, СПб.: Питер, 2008. – 481 с.

11. Баскакова О.В.,Сейко Л.Ф. Экономика предприятия (организации): Учебник/О.В.Баскакова,Л.Ф.Сейко.-М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»,2013.-372с.

12. Волгина Н.А. Международная экономика: Учебное пособие. – М.: Эксмо, 2011. – 478 с.

13. Гордеев Г. Д. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. - М.: ЮНИТИ, 2010. – 295 с.

14. Губин А. Проблемы развития экспорта машиностроения в современных условиях // Сборник научных трудов. – М.: Сборник научных трудов / Под научной редакцией д.э.н. проф. Буянова В.П. – М.: МАЭП, 2006.

15. Ивонина И.Э. Международное сотрудничество – основа успешного развития отрасли // Нефть и газ Узбекистана. – Май 2010. - Специальный выпуск. – с.15-24.

16. Колесов В.П., Кулаков М.В. Международная экономика: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 474 с.

17. Котлер; Ф. Маркетинг менеджмент. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. СПб.: Питер, 2006. - 330 с.

18. Лапуста М.Г. Предпринимательство: Учеб.-М.:ИНФРА-М,2013.-384с.+доп.мат.[Элект.ресурс:режим доступа [hhtt ://www. znanium. com](http://www.znanium.com)]- (Высшее образов.: Бакалавриат).

19. Мировая экономика и международный бизнес: учебник / кол. авторов; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. В.В. Полякова и д-ра экон. наук, проф. Р.К. Щенина. — 6-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2013. — 688 с.
20. Николайчук Н.Е. Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис. — Спб.: Питер, 2009. — 712 с.
21. Моргунов В. И. Международный маркетинг: Учебное пособие / Под ред. проф. Л. П. Дашкова. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2006.
22. Родионова И.А. Мировая экономика: Учебное пособие. — Спб.: Питер, 2005. — 360 с.
23. Токарев Б. Маркетинговые исследования: учебник для вузов. — М.: Экономистъ, 2007. — 296 с.
24. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь.-6-е изд., перераб. и доп.-М.:ИНФРА-М, 2013.-512с.
25. Ростовский, Ю.М., Гречков В.Ю. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник / Ю.М.Ростовский, В.Ю.Гречков. - 4-е изд., с изм. - М.: Экономист, 2013. - 589с.
26. Экономические проекты реформирования в Узбекистане (статистические и аналитические обзоры ) - [www.bearingpoint.uz](http://www.bearingpoint.uz)
27. Центр экономических исследований — [www.cer.uz](http://www.cer.uz)