

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Международный научно-практический журнал «Вестник МИРБИС» ISSN 2411-5703 <http://journal-mirbis.ru/>
№ 1 (17) 2019 DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.1

Ссылка для цитирования этой статьи: Черников С. Ю., Федоренко Е. А. Производственная кооперация как способ расширения продаж продукции группы ГАЗ на рынке Египта [Электронный ресурс] // Вестник МИРБИС. 2019. № 1 (17). С. 72–78.

DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.1.8

УДК 334.734(620)

Сергей Черников¹, Елена Федоренко²

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КООПЕРАЦИЯ КАК СПОСОБ РАСШИРЕНИЯ ПРОДАЖ ПРОДУКЦИИ ГРУППЫ ГАЗ НА РЫНКЕ ЕГИПТА

Аннотация. Статья посвящена исследованию наиболее перспективных способов расширения реализации продукции группы ГАЗ на рынке Египта. В ней раскрываются возможности российской компании в свете растущей интернационализации российского бизнеса и санкционной политики западных стран. Проанализированы перспективы авторынка Египта и наиболее подходящая для данного рынка внедрения продукция российского автопроизводителя. В результате исследования авторы выделили перспективные направления инвестиционной и экспортной деятельности группы ГАЗ на выбранном направлении.

Ключевые слова: Группа ГАЗ, производственная кооперация, международный маркетинг, внешние рынки, грузовые автомобили.

JEL: M21, M31

1 **Черников Сергей Юрьевич** — кандидат экономических наук, доцент, ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов» (РУДН). Россия, Москва, 117198, ул. Миклухо-Маклая, д. 6. E-mail: chernikov.rudn@gmail.com.

ORCID: 0000-0001-7524-4438; Scopus AuthorID: 57191344141; РИНЦ AuthorID: 738615.

2 **Федоренко Елена Александровна** — ассистент кафедры маркетинга, экономический факультет РУДН.

За последние 20 лет российская промышленность прошла долгий период становления. Если в начале XXI века основной целью большинства предприятий было выживание, то по истечении десяти лет приоритетом успешных компаний стало расширение своей деятельности за пределами границ Российской Федерации. Этому способствовали господствовавшие на протяжении последних десятилетий тенденции глобализации и региональной интеграции экономик стран мира. Рынки большей части товаров сегодня носят глобальный характер, как и конкуренция, что, в свою очередь, подталкивает промышленные компании к созданию кооперационных цепочек с целью снижения издержек и проникновения на рынки сбыта сквозь торговые барьеры.

На сегодняшний день поставки машин и сборочных комплектов налажены в более чем тридцать государств, в их числе страны СНГ, Юго-Восточной Азии, Ближнего Востока, Африки, Восточной Европы и Латинской Америки.

Консолидированная выручка Группы ГАЗ по данным рейтингового агентства RAEX на 16 марта 2017 года, составила 150,2 млрд руб. Улучшение финансовых показателей в 2016 и 2017 г. предста-

витель группы ГАЗ объясняет прежде всего оптимизацией расходов и ростом продаж. На рис. 1. видно, что Группа традиционно лидирует на российских рынках автобусов и LCV (это транспортные средства полной массой до 3,5 т для коммерческой перевозки небольших грузов), компания значительно опережает своих конкурентов УАЗ, Lada, Mercedes-Benz, Ford и др.

Диверсифицированный продуктовый портфель «Группы ГАЗ» позволяет предлагать клиентам комплексные транспортные решения, т.к. содержит множество категорий, таких как Техника на бензине, газе или дизельном топливе, стандартные и удлиненные платформы, грузовые и грузопассажирские, заднеприводные и полноприводные модификации, автобусы всех классов и назначений. Подобное разнообразие позволяет подобрать уникальную конфигурацию, которая необходима для бизнеса конкретного покупателя. На данный момент флагманской линейкой компании являются автобусы поколения NEXT. Данный модельный ряд включает достаточно широкий набор вариантов — микроавтобус для пассажирских перевозок, грузовая машина с двухрядной кабиной, множество видов специальной техники. Основное назначение стандартного варианта

Газели Некст — городские грузоперевозки. Этот среднетоннажный автомобиль изначально ориентирован именно на городские улицы, однако может использоваться и на междугородних перевозках. Грузоподъемность составляет 1,5 тонны, модель производится как в короткобазной, так и в длиннобазной версии. При этом на российском рынке данная модель не менее известна как вместительный автобус для городских и междугородних пассажирских перевозок. Следует отметить, что предыдущая модель Газели являлась наиболее распространенным транспортом, использовавшимся как маршрутное такси, что до сих пор до некоторой степени определяет восприятие

данного продукта на российском рынке как дешёвого микроавтобуса с минимальным уровнем безопасности. Это создаёт определенные сложности при продвижении, так как Газель Некст по всем характеристикам превосходит все старые модели Группы. Максимальная вместимость современной версии составляет 18 мест и при этом технически и эстетически машина существенно отличается от своей предшественницы. Свидетельством этому может служить факт получения в 2014 году Единого европейского одобрения данного типа транспортного средства, что позволяет продавать автомобили «ГАЗель NEXT» в странах Европейского союза.

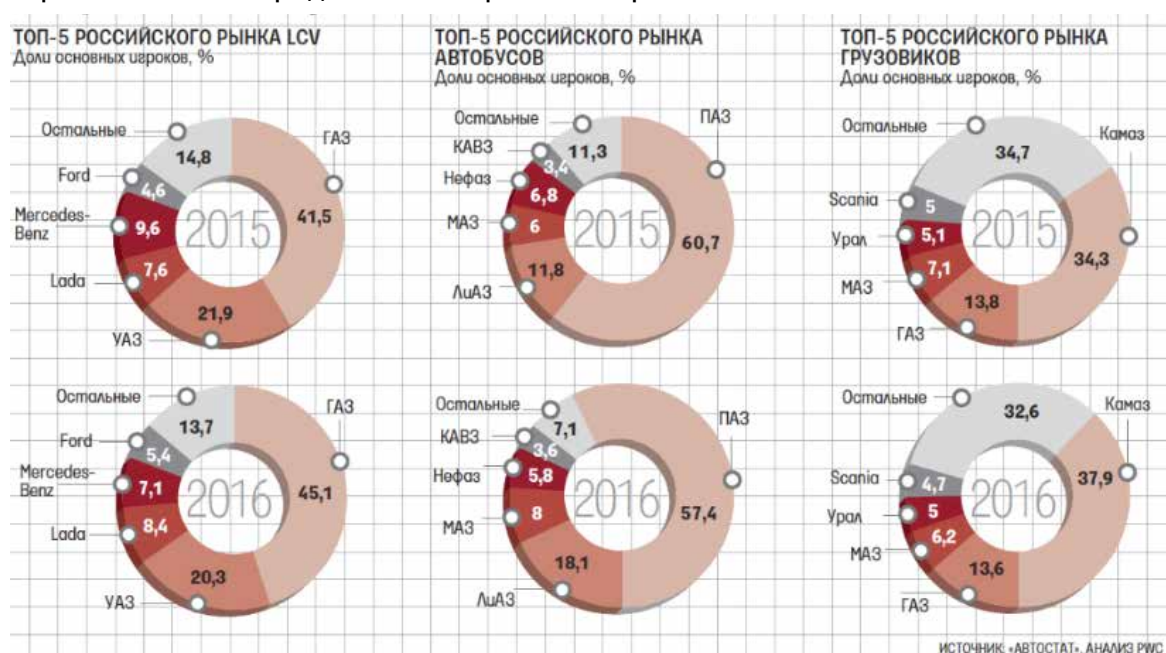


Рис. 1. Продукция группы ГАЗ традиционно лидирует в России на рынке автобусов и LCV
 Источник: Газета «Ведомости» 2017. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/auto/characters/2017/03/27/682804-gaz-luchshe-rinka#/galleries/140737493196834/normal/1>

При этом «Группа ГАЗ» продолжает интегрироваться в мировой автопром, реализуя партнерства с лидерами мирового автомобилестроения — Volkswagen и Daimler, а также с ведущими мировыми производителями компонентов. Совместные проекты позволяют модернизировать мощности предприятий и обеспечить обучение персонала лучшим стандартам мировой автоиндустрии.

Доля ГАЗа на российском рынке легких коммерческих автомобилей — около 50 %, в сегменте среднетоннажных грузовиков — около 70 %. ГАЗ также является одним из лидеров отечественного автокомпонентного рынка³.

Компания имеет более 110 центров обслуживания и продаж в мире. Существуют дилерские центры в таких странах как: Беларусь, Казахстан, Таджикистан, Узбекистан, Монголия, Украина, также существуют центры продаж запчастей и станции технического обслуживания в Молдове, Польше и Азербайджане.

Группа ГАЗ продает автомобили более чем на 40 глобальных рынках. Недавно компания заключила соглашение о продажах ГАЗель Next в Иордании с компанией-дистрибьютором Al-Sultan, создана дочерняя компания в Турции для производства цельнометаллических фургонов и фургонов-комби GAZelle Next. В ближайшее время компания намерена выйти на рынок Саудовской

³ Группа компаний «ГАЗ», официальный сайт, [Электронный ресурс]. URL: <http://azgaz.ru/gazgroup/> (обращение 03.09.2018)

Аравии¹.

Интенсивность усилий компании по развитию экспортного направления резко выросла в 2014–2015 годах. Этому способствовала произошедшая девальвация рубля, сделавшая автомобили российской сборки более конкурентоспособными по цене как внутри России, так и на внешних рынках. При этом девальвация вызвала экономические трудности в целом оказала понижательный эффект на внутренний платежеспособный спрос. Также в последние 3 года внутренний рынок РФ характеризуется снижением инвестиций в основной капитал, снижением динамики строительной активности, общим спадом деловой активности и общим снижением спроса на инвестиционные продукты. Совокупность этих факторов заставила производителей проявлять большую активность на экспортных рынках [Маркетинговое сопровождение ..., 2016].

За последние годы, продукты группы ГАЗ стали активно участвовать в международных выставках автотранспорта, например:

- «Группа ГАЗ» представила новые модели автобусов в рамках Международной выставки коммерческого автотранспорта COMTRANS/17
- «Группа ГАЗ» приняла участие в 21-й Международной выставке запасных частей, автокомпонентов, оборудования для технического обслуживания автомобилей «MIMS Automechanika Moscow 2017» (выставка не посвящена автобусам, но поддерживается узнаваемость компании)
- «Группа ГАЗ» представила автобусы Евро-5 на выставке Busworld
- «Группа ГАЗ» представила автобусы на природном газе в рамках выставки GasSuf 2016
- «Группа ГАЗ» представила коммерческий транспорт нового поколения на выставке IAA-2016 в Ганновере [Штанов, 2017].

Также Партнерство с такими компаниями как Volkswagen и Daimler, которые уже зарекомендовали себя на мировом рынке, помогает названию компании ГАЗ всплывать в международном круге автомобилестроения.

Участие техники компании ГАЗ в ралли-рейде «Шелковый путь» даёт возможность показать качество собираемой ими продукции.

Предлагая в данном исследовании варианты выхода Газели на зарубежные рынки, мы обраща-

емся к бенчмаркингу, к удачным кейсам другой российской компании «АвтоВАЗ», а также рассматриваем общие экономические тенденции в том числе и ту, что спрос на рынке СНГ упал, следовательно, представляется возможным переориентироваться на дальнейшее зарубежье.

Стоит отметить, что российский рынок на данный момент не входит в число ведущих мировых рынков, поскольку из-за вышеуказанных факторов его доля в последние годы имеет явную тенденцию к снижению. Самые известные из российских марок, такие как КАМАЗ и ГАЗ, также не входят в число топовых мировых производителей, пользуясь спросом преимущественно на внутреннем рынке.

По мировому опыту можно констатировать, что в первую очередь основными целевыми покупателями являются средние частные компании пищевой и химической промышленности, частных перевозок, медицинской отрасли. Также немаловажной целью сбыта могут быть государственные организации, так как у продукции высокое качество и приемлемая цена. Это могли бы быть почтовые службы, городские больницы, государственные образовательные учреждения и т. д. [Chernova, et al. 2017]

Рассмотрим перспективность вывода модели ГАЗ на рынок Египта. Правительство Египта активно проводит политику привлечения иностранных инвестиций. Наиболее быстро растущими секторами египетской экономики являются строительство, нефть и газ, телекоммуникации и информационные технологии, транспорт, банковский сектор. Министерством инвестиций и международного сотрудничества Египта разработана комплексная стратегия по восстановлению доверия к египетской экономике и обеспечению условий для притока прямых иностранных инвестиций в производственные отрасли египетской экономики.

Экономика Египта является одной из наиболее развитых и диверсифицированных экономик среди стран Африки и Ближнего Востока. Она включает в себя довольно развитую промышленность, а также быстро растущую сферу услуг. В 2017 г. приоритетное значение со стороны египетского Правительства начало уделяться участию иностранных компаний в проектах развития зоны Суэцкого канала, в частности, нас заинтересовал Проект модернизации морского порта в г. Айн-Сохна, в котором планируется создание промышленной зоны в 3 км от порта на площади 16 250 га под размещение предприятий легкой и тяжелой промышленности. Подразумевается раз-

1 Global trade, Iran is Back Open for Business, [Электронный ресурс] URL <http://www.globaltrademag.com/global-logistics/transportationlogistics-iran-back-open-business> (обращение 03.09.2018)

мещение предприятий следующих отраслей: нефтепереработка, химическая и нефтехимическая промышленность, сборка автомобилей, производство строительных материалов, агропромышленный комплекс, текстильная промышленность, производство электроприборов, фармацевтическое производство и др. [Chernova, et al., 2018]

Однако, иностранные инвесторы стараются избегать среднесрочных и долгосрочных вложений в египетскую экономику. В 2017 г. около 70 % от общего объема иностранных инвестиций в египетскую экономику осуществлялось в виде краткосрочных вложений в казначейские векселя со сроком погашения от 1 до 3 лет. Данный факт создает предпосылки для дальнейшего ослабления местной валюты в краткосрочной перспективе, так как после получения выплат по казначейским векселям иностранные инвесторы будут переводить египетские фунты в свободно конвертируемую валюту с целью репатриации выручки.

По причине нарастающего давления на финансовую систему Египта успешное участие российских компаний в крупных инвестиционных проектах на территории Египта представляется возможным только при государственной поддержке, либо в консорциуме с иностранными компаниями с привлечением иностранного кредитования с низкими процентными ставками, длительными сроками погашения и отсрочками по платежам. Также приоритетное значение для Египта в разрезе кооперации с зарубежными партнерами имеет создание на территории страны совместных предприятий с максимальной локализацией производства продукции.

А что же происходит на автомобильном рынке Египта? В течение последних двух лет авторынок этой страны пострадал от обесценивания валюты, от резкого роста цен на новые автомобили, повышения процентных ставок и скачков цен на топливо.

Однако, первая половина 2018 года имеет положительные тенденции для Египта, поскольку наблюдается некоторое восстановление экономики. По данным Совета по маркетингу автомобилей (AMIC), в первой половине 2018 года наблюдается некоторый экономический подъем, поскольку продажи новых автомобилей в Египте увеличились на 12,1 % в годовом исчислении. Продажи коммерческих грузовиков в первой половине 2018 года выросли на 91 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, составив 7 440 единиц.

В настоящее время Египет разрабатывает аль-

тернативный подход к оживлению своего сектора сборки автомобилей. Правительство стремится инвестировать в разработку локального автомобиля для египтян. План нацелен на то, чтобы в конечном итоге производить 1 миллион единиц в год. Соответственно, только местное присутствие на рынке Египта становится ключом к успеху в краткосрочной перспективе, открывая египетский рынок для привлечения международных игроков.

Египет собирается снизить таможенные пошлины на ввоз автомобилей из ЕС (по соглашению об ассоциации) к 2019 году и увеличить долю импорта автомобилей европейского производства. В то же время Соглашение о свободной торговле между Египтом и странами Меркосур, не позволяет произвести существенного изменения структуры импорта транспортных средств из этих стран. Тем не менее, это может повлиять на импорт запасных частей в Египет, который составил <50 миллионов долларов США по состоянию на 2016 год. Американские бренды, вероятно, будут подвержены конкуренции компаний из Европы и Азии, таких как Renault / Nissan Group, PSA и Hyundai / Kia.

Стоит отметить, что внутренний автомобильный рынок Египта далек от насыщения. Египетская автомобильная промышленность является весьма привлекательной для мировых автогигантов благодаря невысокой стоимости рабочей силы, стабильному росту внутреннего рынка и географической близости к европейскому и ближневосточному рынкам. Сборка автомобилей составляет свыше 60% от производства всех автотранспортных средств. В соответствии с египетским регулированием доля локализации компонентов в собираемых автомобилях должна составлять не менее 45 %.

На территории Египта работают автосборочные заводы компаний BMW, General Motors (GM), Mercedes, Nissan, Peugeot, Citroen, Opel, Suzuki, Hyundai, Daewoo, KIA и др. Себестоимость сборки автомобиля достаточно низка.

С 2000 г. египетская компания «Аль-Амаль» работает по дилерскому соглашению с российской компанией «АвтоВАЗ». С 2006 г. на территории страны открыт собственный завод по сборке и производству автомобилей. Площадь производства составляет 100 тыс. м² с возможностью расширения до 120 тыс. м². В компании работают более 1 200 человек, а производственные мощности позволяют ежемесячно собирать 1 600 автомобилей (более 19 тыс. автомобилей в год). За

годы сотрудничества компания «Аль-Амаль» реализовала в Египте 81 582 российских автомобиля на общую сумму 210 млн долл. США. За последние 5 лет с 2012–2017 гг. было реализовано 17 310 автомобилей.

В апреле 2018 г. на заводе «Аль-Амаль» началась сборка рестайлинговой версии «Лада Гранта» с уровнем локализации в 45 %. Изначально египтяне планировали импортировать в 2018 г. 2 600 сборочных комплектов, но в связи с высоким спросом на рынке данное количество будет увеличено до 3000 шт. Рыночная стоимость одного автомобиля «Лада Гранта» составляет 152 тыс. ег. ф.

В районы Африки ежегодно поставляется продукция компании «Камаз», которая пользуется большой популярностью, т. е. делается возможным предположение, что продукт Газель, гипотетически мог бы тоже пользоваться популярностью в силу ранее описанных возможностей и уникальных характеристик ее модельного ряда. Так как регионы Африки находятся на стадии роста (многие эксперты высказывают гипотезу о том, что рынки развитых стран уже не показывают привлекательного развития, соответственно, более привлекательными становятся рынки развивающихся стран) [Невельский, 2017], то в развивающихся областях начинают осваиваться перспективные бизнес-территории, идет строительство, преобразование, где новый комфортный и функциональный транспорт просто необходим.

В целом авторынок Египта выглядит достаточно перспективным, потому как автопроизводители, представленные в стране, могут свободно конкурировать между собой за рынок по причине отсутствия перенасыщения, что, в свою очередь способствует развитию автомобильного производства и стимулированию продаж при условии представления на рынок наиболее качественных моделей с улучшенными характеристиками, или, по крайней мере, не уступающие крупным конкурентам. Следовательно, становится возможным сказать о перспективности вывода на рынок модели ГАЗ, потому как данная модель является вполне актуальной по своим характеристикам, а также может предложить сравнительно невысокую цену по сравнению с более крупными автопроизводителями.

Наличие собственного сборочного производства позволяет учитывать все специфические особенности рынка, такие как величина дорожного просвета, степень антикоррозийной обработки или дополнительная очистка топлива. Предложение сотрудничества со стороны рос-

сийского автомобильного производителя ГАЗ будет, безусловно, актуальным, потому как на рынке не представлены средне-грузовые автомобили с подобными характеристиками и ценами. В особенности полезным будет климатический потенциал грузовиков ГАЗ, который достаточно хорошо адаптирован к условиям подобного климата, а также горной местности и отсутствию ровных дорог. В силу ряда факторов, наиболее высоким потенциалом обладают Газели большой грузоподъемности, спецтехнику, изотермические фургоны для перевозки скоропортящихся продуктов питания и медикаментов, и, безусловно, пассажирские Газели, обладающие существенной вместительностью и наделённых мощным опциональным кондиционером.

Ключевой минус Египта как целевого рынка - крайне высокий уровень таможенных пошлин на ввоз автомобилей и других видов техники, что автоматически переносит акцент освоения данного сегмента в сферу локализации или кооперации.

Здесь важно отметить, что в мае 2018 года по данным ТАСС Россия и Египет подписали соглашение о создании и обеспечении условий деятельности российской промышленной зоны в Египте. В соответствии с данным соглашением, Египет предоставит резидентам российской промышленной зоны в Порт-Саиде, а также управляющей компании промзоны стабильную налоговую политику. Соглашение заключено сроком на 50 лет и будет автоматически обновляться, если ни одна из сторон не заявит о своем намерении прекратить его действие. Египет также предоставит резидентам российской промышленной зоны и управляющей компании участок в 525 гектаров для организации промышленных производств. По прогнозам Минпромторга, реализация проекта займет около 13 лет, но уже к 2026 году компании-резиденты смогут производить продукцию на \$3,6 млрд ежегодно. Российские компании получают арендные каникулы, льготные тарифы на энергетические ресурсы, особый преференциальный налоговый режим, а также заранее подготовленную площадку. Первые компании, по расчетам Минпромторга, выйдут на площадку одновременно с началом строительства промышленной зоны, которое намечено на 2019 год. «Одна из ключевых задач создания зоны — обеспечение синергии с планируемыми к реализации в Египте российскими проектами по сооружению АЭС «Эль-Дабаа», поставкам пассажирских вагонов для Египетских национальных железных дорог, реконструкции железнодорожных сетей

Египта, Хелуанского металлургического комбината, поставкам продукции автомобилестроения, судостроения, специального, транспортного и сельхозмашиностроения», — подчеркнули в кабмине¹. В силу традиционной политической нестабильности Египта, серьёзный уровень локализации при относительно небольшом рынке представляется малопривлекательным в долгосрочной перспективе. Учитывая планы развёртывания российской промышленной зоны, на начальном этапе представляется наиболее перспективным организация «отвёрточной сборки» поставляемых из России машинокомплектов. При этом в силу специфики рынка Египта, естественным выбором дистрибьютора с целью ор-

ганизации маркетинговой поддержки и продвижения является сотрудничество с «Аль-Амаль», у которой уже имеется опыт работы с российскими производителями.

Организация подобного первоначального производства позволит закрепиться на рынке и одновременно использовать существующее в связи с падением рубля ценовое преимущество отечественных автомобилей и снижение фискальной нагрузки, а партнерство с уже зарекомендовавшим себя дистрибьютором позволит снизить транзакционные издержки поиска нового партнера. «Аль-Амаль» как локальная компания также имеет возможность участвовать в крайне важных для рынка грузопассажирской техники тендерах на поставку для государственных нужд, что является дополнительным преимуществом данной формы промышленной кооперации.

Таким образом, следует отметить, что данная тема является крайне перспективной и требует дальнейших исследований для более точного определения как потенциала, так и долгосрочных перспектив Группы Газ на данном рынке.

1 Об одобрении Российской Стороной проекта Соглашения между правительствами России и Египта о создании и обеспечении условий деятельности Российской промышленной зоны в Экономической зоне Суэцкого канала Портал Правительства России. Распоряжение от 30 апреля 2018 года № 843-р [Электронный ресурс]: Официальный сайт Правительства РФ. URL <http://government.ru/docs/32536/> (обращение 28.12.2018).

Литература

Маркетинговое сопровождение промышленных товаров российского происхождения на рынки стран Азии, Африки и Латинской Америки, Сборник научных трудов / Под редакцией А. М. Зобова, Е. А. Дегтяревой, А. М. Чернышовой Москва, 2016.

Невельский А. Капитал возвращается в развивающиеся страны [Электронный ресурс]: Ведомости. 20.04.2017. URL <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2017/04/20/686701-kapital-vozvrashaetsya-razvivayuschiysya> / (обращение 03.03.2018).

Штанов В. Группа ГАЗ оказалась лучше рынка [Электронный ресурс]: Ведомости. 16.03.2017. URL <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2017/03/17/681554-gaz-bolshe> / (обращение 03.09.2018).

Chernova V. Y., et al. Review of programs to support Russian manufactured goods exported to Asia, Africa and Latin America / V. Y. Chernova, A. M. Zobov, E. A. Degtereva, Z. G. Golodova, V. S. Starostin // International Journal of Economic Research. 2017. Т. 14. № 4. С. 259–269.

Chernova V. Y., et al. Russian industry in global value-added chains / V. Y. Chernova, Z. G. Golodova, E. A. Degtereva, A. M. Zobov, V. S. Starostin // European Research Studies Journal. 2018. Т. 21. № 3. С. 165–178.

WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL COOPERATION

Sergey Chernikov¹, Elena Fedorenko²

PRODUCTION COOPERATION AS A WAY TO EXPAND SALES OF GAZ GROUP PRODUCTS IN THE EGYPTIAN MARKET

Abstract. The article is devoted to the study of the most promising ways to expand the sales of GAZ group products in the Egyptian market. It reveals the capabilities of the Russian company in the light of the growing internationalization of Russian business and the sanctions policy of Western countries. The prospects of the car market of Egypt and the most suitable for this market of introduction of products of the Russian automaker are analyzed. As a result of the study, the authors identified promising areas of investment and export activities of the GAZ group in the chosen direction.

Key words: GAZ Group, production cooperation, international marketing, foreign markets, trucks.

JEL: M21, M31

1 **Chernikov Sergey Yuryevich** – Cand. Sci. (Ekon.), associate professor. Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University). 6 Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russia, 117198. E-mail: chernikov.rudn@gmail.com. ORCID: 0000-0001-7524-4438; Scopus AuthorID: 57191344141

2 **Fedorenko Elena Alexandrovna** – assistant of the Department of Marketing, Faculty of Economics. RUDN University.

References

Marketingovoye soprovozhdeniye promyshlennykh tovarov rossiyskogo proiskhozhdeniya na rynki stran Azii, Afriki i Latinskoy Ameriki: sbornik nauchnykh trudov [Central Marketing support of industrial goods of Russian origin to the markets of Asia, Africa and Latin America: collection of scientific papers]. Edited by A. M. Zobova, Ye. A. Degtyareva, A. M. Chernyshova. Moscow, 2016. (In Russian).

Nevelsky A. Kapital vozvrashchayetsya v razvivayushchiesya strany [Capital returns to developing countries]. Electronic resource: *Vedomosti*. 04/20/2017. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2017/04/20/686701-kapital-vozvrashchayetsya-razvivayushchiesya> (usage date: 03.03.2018). (In Russian).

Shtanov V. Gruppy GAZ okazalas' luchshe rynka [GAZ Group turned out to be better than the market]. Electronic resource: *Vedomosti*. 03/16/2017. URL <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2017/03/17/681554-gaz-bolshe> (usage date: 03.09.2018). (In Russian).

Chernova V. Y., et al. Review of programs to support Russian manufactured goods exported to Asia, Africa and Latin America. V. Y. Chernova, A. M. Zobov, E. A. Degtereva, Z. G. Golodova, V. S. Starostin. *International Journal of Economic Research*. 2017. Vol. 14. No. 4. Pp. 259–269.

Chernova V. Y., et al. Russian industry in global value-added chains. V. Y. Chernova, Z. G. Golodova, E. A. Degtereva, A. M. Zobov, V. S. Starostin. *European Research Studies Journal*. 2018. Vol. 21. No. 3. Pp. 165–178.