

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2022. № 10 (216). С. 56–65.  
Vestnik of Samara State University of Economics. 2022. No. 10 (216). Pp. 56–65.

Научная статья  
УДК 339.92:338.45  
doi:10.46554/1993-0453-2022-10-216-56-65

## **Международное сотрудничество российских автомобилестроительных компаний и механизмы согласования финансовых интересов**

**Дарья Вячеславовна Харитоновна**

Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия,  
daria.july@bk.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности согласования финансовых интересов в рамках международного сотрудничества российских автомобилестроительных компаний с иностранными предприятиями. Данное сотрудничество представляется особенно актуальным в современном мире в связи с тем, что соотносится с одной из ключевых задач Стратегии научно-технологического развития страны. Объектом исследования выступают международные коллаборации автомобилестроительных российских компаний. Цель исследования – изучить механизмы согласования финансовых интересов в рамках международного сотрудничества российских автомобилестроительных компаний. Практическая значимость состоит в обеспечении беспрепятственного взаимодействия корпоративных участников, осуществляющих международное сотрудничество, и достижении ими компромиссов при согласовании финансовых интересов. В ходе исследования использовались общетеоретические методы: анализ, синтез, индукция и дедукция. Делается вывод о том, что эффективное сотрудничество возможно при качественном анализе взаимных интересов и их сопоставлении друг с другом.

**Ключевые слова:** автомобилестроение, интересы, международное сотрудничество, механизмы согласования интересов, финансовые интересы

### **Основные положения:**

- ◆ международное сотрудничество играет большую роль в развитии предприятий различных отраслей;
- ◆ эффективное сотрудничество возможно при качественном анализе взаимных интересов и их сопоставлении друг с другом;
- ◆ на практике могут использоваться сразу несколько видов механизмов согласования финансовых интересов корпоративных участников.

**Для цитирования:** Харитоновна Д.В. Международное сотрудничество российских автомобилестроительных компаний и механизмы согласования финансовых интересов // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2022. № 10 (216). С. 56–65. doi:10.46554/1993-0453-2022-10-216-56-65.

Original article

## International cooperation of the Russian automotive companies and mechanisms for coordinating financial interests

Daria V. Kharitonova

Samara State University of Economics, Samara, Russia, daria.july@bk.ru

**Abstract.** The article discusses the specifics of the coordination of financial interests in the framework of international cooperation of the Russian automotive companies with foreign enterprises. This cooperation is particularly relevant in the modern world due to the fact that it is one of the key objectives of the country's Scientific and Technological Development Strategy. The object of the study is international collaborations of the Russian automotive companies. The research purpose is to study the coordination mechanisms of financial interests within the framework of the international cooperation of the Russian automotive companies. The practical significance is to ensure trouble-free interaction of corporate participants engaged in the international cooperation and their achievement of compromises in the coordination of financial interests. In the course of the study, general theoretical methods were used: analysis, synthesis, induction and deduction. It is concluded that effective cooperation is possible with a qualitative analysis of mutual interests and their comparison with each other.

**Keywords:** automotive industry, interests, international cooperation, mechanisms of coordination of interests, financial interests

### Highlights:

- ◆ international cooperation plays an important role for the development of enterprises in various industries;
- ◆ effective cooperation is possible with a qualitative analysis of mutual interests and their comparison with each other;
- ◆ in practice, several types of mechanisms for coordinating the financial interests of corporate participants can be used at once.

**For citation:** Kharitonova D.V. International cooperation of the Russian automotive companies and mechanisms for coordinating financial interests // Vestnik of Samara State University of Economics. 2022. No. 10 (216). Pp. 56–65. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2022-10-216-56-65.

### Введение

Международное сотрудничество играет важную роль в развитии предприятия. Многим такое сотрудничество дает шанс выйти на мировые рынки и укрепить свои конкурентные позиции на них. Это значимо как с точки зрения глобальных компаний, так и национальных производителей.

В рамках сотрудничества особое значение приобретает обеспечение эффективного взаимодействия предприятий, находящихся в колаборации. Эффективное сотрудничество возможно при качественном анализе взаимных интересов и их сопоставлении друг с другом. В современных экономических отношениях это представляется особенно актуальным, так как существует потребность в установлении как

можно более крепких в стратегическом плане союзов [1].

Наиболее наглядно международное сотрудничество отображено в автомобильной промышленности России. В качестве примера может послужить включение градообразующего предприятия АО «АВТОВАЗ» в альянс Renault-Nissan-Mitsubishi, а также совместные предприятия, создаваемые ПАО «Соллерс» с иностранными партнерами.

Объектом исследования выступают международные колаборации автомобилестроительных российских компаний. Предметом – механизмы согласования финансовых интересов участников союза.

Цель исследования – изучить механизмы согласования финансовых интересов в рам-

ках международного сотрудничества российских автомобилестроительных компаний.

Практическая значимость состоит в обеспечении беспрепятственного взаимодействия корпоративных участников, осуществляющих международное сотрудничество, и достижении ими компромиссов при согласовании финансовых интересов.

### Методы

В ходе исследования использовались общетеоретические методы: анализ, синтез, индукция и дедукция. Информационной базой послужили исследования отечественных и зарубежных авторов, касающиеся процессов согласования финансовых интересов и вопросов функционирования цепочек создания стоимости, а также информационные порталы АО «АВТОВАЗ» и ПАО «Солмерс».

### Результаты

Распределение финансовых интересов корпоративных участников будет рассмотрено на примере стратегического альянса Renault-Nissan-Mitsubishi. Одним из участников альянса является градообразующее предприятие АО «АВТОВАЗ», находящееся в особой экономической зоне г. Тольятти. Группа АВТОВАЗ производит автомобили по полному циклу производства для 4 брендов: LADA, Renault, Nissan, Datsun.

После проведения процедуры выкупа по тендеру Alliance Rostec Auto BV увеличили свою долю в акционерном капитале АВТОВАЗа до 100%, распределение акций в АРА BV: 67,61% – Renault, 32,39% – ГК «Ростех» [2].

АО «АВТОВАЗ» выступает одним из участников цепочки создания стоимости автомобилей и находится сразу на нескольких ее этапах. Говоря о включении предприятия в конкретную глобальную цепочку, следует отметить, что это стало возможным благодаря вступлению в указанный выше стратегический альянс. Каждый из участников как альянса, так и цепочки создания стоимости преследует определенные цели и ждет определенные выгоды от этого сотрудничества. В данной ситуации корпоративных участников цепочки создания стоимости можно разделить на несколько групп, которые будут рассмотрены далее.

В первую очередь, это Renault Group, которая согласилась включить отечественное предприятие в альянс с целью совместного развития АО «АВТОВАЗ» на взаимовыгодных условиях. В рамках сотрудничества руководство альянса заинтересовано в развитии отечественного предприятия, так как благодаря этому альянсу сможет реализовывать и собственные интересы.

Прежде всего, основным интересом альянса в рамках данного сотрудничества является размещение производства автомобилей собственных марок на территории российского предприятия. Такая тактика важна с точки зрения выхода на новые рынки и избегания дополнительных таможенных обременений, связанных с импортом готовых автомобилей на территорию страны. Так как предприятие осуществляет деятельность на территории Российской Федерации, альянс применяет к своей деятельности местные налоговые режимы, что в определенных случаях также является выгодным для него. Также, способствуя развитию автомобилестроения России и производя на производственных мощностях АО «АВТОВАЗ» автомобили собственных марок, альянс может пользоваться привилегиями и льготами, получаемыми предприятиями отечественного автомобилестроения от государства.

Иными словами, для открытия собственного производства на территории России им не приходится строить и открывать собственные заводы, закупать и устанавливать производственные мощности, нанимать рабочих. Производство открывается на уже имеющихся производственных линиях отечественных производителей. Руководству альянса выгоднее инвестировать средства в развитие и модернизацию уже имеющихся предприятий, чем затрачивать колоссальные средства на создание новых. Кроме того, в этом случае появляется возможность в процессе развития предприятия организовывать его работу таким образом, чтобы предприятие эффективно функционировало и в своих интересах, и в интересах альянса.

Следующим корпоративным участником альянса является непосредственно АО «АВТОВАЗ». На момент включения предприятия в

альянс, оно находилось не в лучшем состоянии. Эффективность функционирования была низкой, оборудование изношено, а объемы реализации минимальны. Предприятие стабильно терпело убытки. Основными интересами АО «АВТОВАЗ» в данной ситуации являлись получение возможностей для развития собственного предприятия, модернизация производства, совершенствование качества производимой продукции и выход на новые рынки.

После входа в альянс АО «АВТОВАЗ» получило субсидии от руководства альянса на развитие производственно-технической базы, концепты для производства собственных автомобилей и возможность работать с мировыми автоконцернами. Взамен на территории предприятия стали производиться не только автомобили отечественных марок, но и марок, принадлежащих альянсу. В этом случае, как уже отмечалось ранее, обе стороны заинтересованы в поддержании благосостояния друг друга. АО «АВТОВАЗ» заинтересовано с точки зрения дальнейшего развития, повышения качества производимой продукции, укрепления собственных позиций на мировых рынках за счет получения материальной и интеллектуальной поддержки со стороны альянса, а также с точки зрения осуществления производственной деятельности на территории России, расширения рынков сбыта, обеспечения необходимого качества производимой продукции для альянса [3]. Также обе стороны заинтересованы в повышении уровня локализации производства, так как в этом случае в значительной степени снизится зависимость от импортных комплектующих. Если в рамках цепочки создания стоимости степень локализации будет достаточно высокой и на территории одного государства будут производиться в том числе и высокотехнологичные комплектующие, это в значительной степени повысит конкурентоспособность производственной цепочки [4].

Третьей стороной в данной цепочке создания автомобиля выступают контрагенты, обеспечивающие предприятие определенными комплектующими. Часть из них являются зависимыми или дочерними обществами АО «АВТОВАЗ» и для них очевидны выгоды от данного сотрудничества. Прежде всего, они по-

лучают экономические выгоды от стабильного потока заказов на те или иные материалы и комплектующие от головной компании как для производства автомобилей отечественных марок, так и для марок альянса, а также повышается их репутация как участников столь крупной цепочки создания стоимости. Данным предприятиям выгодно улучшение финансового состояния АО «АВТОВАЗ» как основного потребителя. Другая часть поставщиков представляет собой иностранные компании, предоставляющие для покупателей высокотехнологичную продукцию, которая способна в значительной степени обеспечить достижение высокого уровня качества производимой продукции. Общее повышение конкурентоспособности цепочки создания стоимости в данном случае способствует развитию отдельных предприятий внутри нее, что благоприятно сказывается на совместной деятельности, позволяет за счет высокого качества производимой продукции выйти на новые рынки и укрепить свои позиции на них [5].

Для выявления основных направлений для развития и проблемных мест предприятия был проведен их анализ для АО «АВТОВАЗ».

Наличие собственного проекторочного центра в значительной степени способствует разработке и выпуску экологических автомобилей, что соответствует мировым тенденциям. Данный аспект решает сразу несколько проблем. Прежде всего, это способ занять наиболее перспективную на данный момент нишу. Привлекательность производства экологических автомобилей объясняется сложившимися мировыми тенденциями в области экологической безопасности, а также ростом спроса, связанным с отменой транспортного налога для владельцев подобных авто.

Разработка новых экологических автомобилей проекторочным центром будет способствовать избеганию зависимости продаж от колебаний цен на нефтепродукты в связи с тем, что экологические автомобили в значительной мере зависят от нефтепродуктов, так как работают на электричестве и газу.

Уход с рынка конкурентов позволяет предприятию занять освободившуюся долю рынка. Наиболее явно это проявилось в конце 2019 г., когда АО «АВТОВАЗ» полностью выку-

пили GM-Автоваз у уходящего с рынка General Motors. Таким образом, они сразу захватили освободившуюся долю рынка.

Политика альянса относительно повышения локализации будет способствовать привлечению больших субсидий от государства. В связи с тем, что было принято решение связать размер направляемых в автомобильную отрасль субсидий с уровнем локализации предприятия, политика альянса, нацеленная на ее повышение, поможет привлечь дополнительные финансовые ресурсы от государства.

Предпочтение отечественных марок в системе госзакупок обеспечит определенный объем стабильного спроса. Такая тенденция связана с политикой импортозамещения и значительно повышает уровень продаж отечественных производителей.

С одной стороны, снижение доходов населения и ограничение экспорта могут принести убытки, однако основная масса продукции продается именно на российском рынке, а выпускаемая продукция относится к бюджетному сегменту. В то же время низкая конкурентная позиция может повлиять на и без того упавший из-за снижения уровня доходов населения спрос [6]. Многие потенциальные потребители предвзято относятся к продукции отечественной автомобильной промышленности, поэтому это может сказаться на объемах реализации.

Устаревшее оборудование может создать трудности при повышении локализации и разработке новых концептов автомобилей. Для того чтобы повысить уровень локализации и запустить новые концепты, предприятию требуется начать производство высокотехнологичных комплектующих, что не представляется возможным при использовании устаревшего оборудования, которое не отвечает требуемым стандартам и функционалу.

Недостаточный уровень рентабельности говорит об отсутствии необходимого объема ресурсов для новых проектов. Предприятие вышло на положительный показатель рентабельности от продаж по МСФО лишь в 2018 г., в связи с чем можно сделать вывод, что собственных финансовых ресурсов для финансирования новых проектов у предприятия нет, что будет тормозить его развитие.

Изменение курса иностранной валюты приводит в росту цен на иностранные комплектующие, производство которых на данный момент не локализовано. Однако наработанные связи с поставщиками могут позволить получить отсрочку или скидку на приобретаемые комплектующие, что позволит произвести корректировку планов и избежать разрывов.

Полная зависимость от альянса и неэффективная система согласования интересов могут создать трудности относительно локализации и производства новых моделей автомобилей. Совместное планирование и согласование интересов являются важными координирующими моментами с точки зрения решения возникающих проблем и возможных рисков [7]. Можно сказать, что недостаточная эффективность системы согласования интересов затрудняет решение перечисленных проблем. Поэтому важно проанализировать используемые на предприятии механизмы согласования интересов.

Далее нами рассмотрены интересы иностранных партнеров ПАО «Соллерс», и можно сказать, что они совпадают с интересами иностранных участников альянса Renault-Nissan-Mitsubishi. То есть их интересы заключаются в выгодном размещении производства автомобилей собственных марок на территории России. Подобное размещение позволит иностранным производителям избежать таможенных пошлин на импорт товаров, а также пользоваться преференциями, предоставляемыми государством отечественным производителям, в том числе касающихся налоговой нагрузки.

В ситуации с Группой Sollers обязанности по строительству заводов, организации предприятия, закупке производственных мощностей и подборе персонала ложатся на российских партнеров. Иностранные предприятия фактически возлагают на российских партнеров организационно-управленческие обязанности. Это распределение считается наиболее логичным, так как именно российские производители знают особенности функционирования российского рынка, что может способствовать повышению устойчивости вновь созданных предприятий.

Говоря об интересах Группы Sollers от создания перечисленных стратегических партнерств, можно заметить, что они несколько отличаются от интересов АО «АВТОВАЗ». Для Sollers такое сотрудничество важно с точки зрения обеспечения устойчивого роста, который происходит через создание партнерств, разработку новых концептов автомобилей для наиболее перспективных сегментов, поддержание текущего уровня локализации производства на уровне 60%, внедрение в процессы производства новых технологий для повышения качества производимой продукции, а также для создания оптимальных моделей сотрудничества с основными контрагентами, что обуславливает значимость анализа используемых механизмов согласования интересов.

Группа Sollers в конечном счете нацелена на достижение лидерства не только в производстве легковых автомобилей, но и на рынке пассажирского транспорта в России и странах таможенного союза. То есть ПАО «Соллерс» не ставит конечной целью выход на мировой рынок, а нацелено на укрепление собственных позиций и расширение влияния в уже занятых нишах, на тех рынках, где предприятия уже присутствуют.

Для этого руководством Sollers выбрана стратегия сотрудничества с иностранными партнерами, связанная с получением права на выпуск автомобилей иностранных марок и организацией заводов. Это делается для обеспечения увеличения присутствия предприятий Группы Sollers на рынке и выхода в новые ниши. Так, первоначально, ПАО «Соллерс» выступало производителем легковых автомобилей и отдельных автокомпонентов. Сейчас, за счет организации совместных предприятий, оно смогло выйти на рынки коммерческого легкового транспорта, а также пассажирского транспорта. Совместные производства также способствуют организации сотрудничества в рамках разработки концептов новых автомобилей, создания новых моделей. За счет всего этого может достигаться одна из стратегических задач Группы Sollers, касающаяся выхода в новые сегменты.

Сотрудничество с иностранными партнерами также важно с точки зрения обмена опытом между предприятиями. Большую роль как

для отечественных, так и для иностранных партнеров играет качество производимой под их маркой продукции. Поэтому при заключении партнерских соглашений предприятия предоставляют информацию, касающуюся технологии изготовления комплектующих, сборки и иных аспектов производства автомобилей. За счет обмена опытом становится возможным не только модернизировать используемые технологии, но и изучить и внедрить новые производственные процессы [8]. В данной связи в практике международного сотрудничества большую роль играет взаимное обучение и передача опыта партнерами. Так, внедряя новые технологии, становится возможным увеличивать и поддерживать необходимый уровень локализации производства.

Как уже было отмечено, интересы иностранных партнеров Группы Sollers практически совпадают с интересами иностранных участников альянса Renault-Nissan-Mitsubishi. Однако с точки зрения отечественных представителей эти интересы различаются, что связано с различиями в направлениях их стратегического развития.

Следующим этапом необходимо провести анализ ПАО «Соллерс».

Запуск производства экологичных автомобилей будет стимулировать спрос в связи с популярностью данных моделей и отсутствием налоговых обременений. Экологичность автомобилей становится мировым трендом, и, в перспективе, все автомобили должны будут перейти на экологичное топливо, а отмена транспортного налога на данные автомобили будет еще больше стимулировать спрос. Все это соответствует мировым трендам, что делает возможным повышение спроса на автомобили за рубежом [9]. А экологичное топливо максимально снизит зависимость автомобилей от нефтепродуктов, поэтому изменение стоимости нефти и нефтепродуктов незначительно отразится на деятельности предприятия.

Высокий уровень локализации позволяет привлечь от государства больший объем субсидий, а также обеспечивает меньший объем закупок у иностранных поставщиков, что ограничивает влияние фактора колебания курса иностранной валюты. В то же время зависимость от имеющихся иностранных поставщиков до-

вольно высокая. Ограничение экспорта на время карантина введено во многих странах, поэтому импорт зарубежных комплектующих также невозможен, что может повлиять на процессы производства.

Предпочтение отечественных автомобилей в системе госзакупок и наработанная репутация позволят поддерживать спрос на производимую продукцию. Однако в текущих условиях встает вопрос о снижении платежеспособности потенциальных покупателей. В это время начинает проявляться наработанная репутация. Она будет способствовать выбору автомобилей конкретного производителя в условиях снижения доходности.

Низкий уровень рентабельности ограничивает возможности для роста и развития в новых, освободившихся нишах. После ухода иностранных конкурентов с рынка встает вопрос о необходимости занять освободившуюся нишу. Низкая рентабельность может ограничивать возможности для развития. А приостановление экспорта может снизить и без того недостаточный уровень рентабельности, что еще более усугубит ситуацию.

При условии, что освободившиеся ниши будут заняты рассматриваемым производителем, появляется еще одна проблема: сложность имеющейся структуры и территориальная разобщенность будет еще более усложнена при попытке занять освободившиеся ниши. Предприятие будет еще больше разрастаться, что снизит возможности контроля всех предприятий Общества.

Недостаточная эффективность системы согласования интересов создаст сложности при принятии управленческих решений относительно наиболее актуальных вопросов. Например, могут возникнуть трудности в вопросах занятия ниш, которые освобождают иностранные конкуренты, а также вопросов осуществления деятельности в ситуации карантина, когда действовать нужно с четким согласованием интересов всех сторон. Поэтому важно рассмотреть текущую систему согласования интересов ПАО «Соллерс».

### **Обсуждение**

Рассматривая существующие механизмы согласования финансовых интересов в отно-

шении объектов данного исследования, можно сказать, что в данной ситуации нашли применение сразу несколько перечисленных механизмов.

Как уже говорилось ранее, АО «АВТОВАЗ» полностью перешло в собственность стратегического альянса, что говорит о применении механизма общей собственности. Данный механизм призван преодолеть сложность структуры, вызванную разветвленностью информационных и материальных потоков, проходящих между корпоративными участниками цепочки создания стоимости. Имея определенную долю собственности предприятий, входящих в цепочку создания стоимости, руководство альянса может не только контролировать все процессы, происходящие в нем, но и принимать управленческие решения, которые будут ему выгодны, координировать деятельность предприятий цепочки, а также своевременно и в полном объеме получать достоверную информацию о текущем состоянии предприятия.

Следующим механизмом, применяемым как к корпоративным участникам с общей собственностью, так и к участникам, которые просто являются контрагентами в рамках конкретной цепочки создания стоимости, является заключение договоров или контрактов на осуществление совместной деятельности. В данных документах прописываются основные права и обязанности участников цепочки, условия и сроки исполнения договоров, а также санкции, которые могут быть применены к сторонам договора при неисполнении или ненадлежащем исполнении обязательств. В настоящее время такая форма регистрации отношений контрагентов является наиболее распространенной и применимой в связи со своей универсальностью.

Для обеспечения надлежащего качества продукции используется такой механизм согласования интересов, как проведение сертификации качества, разработка стандартов качества для контрагентов, с тем чтобы в процессе использования в производстве приобретенных комплектующих обеспечить на выходе высокое качество конечной продукции. Данный момент является одним из наиболее важных с точки зрения результативности и отдельных корпоративных участников, и цепочки в

целом, так как показатели качества значатся основными для определения их конкурентоспособности.

Кроме того, часть предприятий, задействованных в конкретной цепочке создания стоимости, участвуют в проведении периодических мониторингов результативности их деятельности, что также является одним из механизмов согласования финансовых интересов. Однако не все вовлеченные принимают в этом участие. В основном под проведение мониторинга попадают предприятия, связанные правами собственности. Это является продолжением права собственности – возможность проводить мониторинг и проверки на собственных предприятиях. Под действие данного механизма попадают все дочерние и зависимые предприятия АО «АВТОВАЗ», задействованные в исследуемой производственной цепочке. Мониторинг проводится не только внутренними службами аудита, но и с привлечением внешних аудиторов. Применительно к АО «АВТОВАЗ» таким аудитором выступает компания Ernst & Young.

Данные механизмы являются формальными, но лишь ими работа не ограничивается. Среди неформальных механизмов согласования интересов широкое применение в рамках цепочки создания стоимости и стратегического альянса нашли совместные встречи представителей корпоративных участников производственной цепочки. Данные встречи носят периодический характер. Обязательные встречи проводятся ежегодно, но существуют и ежеквартальные встречи, которые носят ознакомительный характер. Такие встречи необходимы для преодоления коммуникативных барьеров, предоставления участникам цепочки возможности общения друг с другом, снижения информационной асимметрии участников, а также повышения уровня доверия между ними. Также могут собираться срочные совещания, на которых присутствуют представители топ-менеджмента компаний для решения наиболее срочных управленческих вопросов.

Все перечисленные выше механизмы согласования финансовых интересов уже нашли свое применение в рамках исследуемой цепочки создания стоимости. Однако существует

еще один механизм, который позволит наиболее оперативно осуществлять согласование интересов предприятий, которые связаны отношениями собственности. Этим механизмом является создание и внедрение совместных баз данных и программного обеспечения, которое бы использовалось на всех предприятиях совместной собственности. Основной задачей подобного программного обеспечения выступает оперативный обмен информацией между подразделениями одного предприятия и отдельными предприятиями цепочки создания стоимости.

Такое программное обеспечение можно использовать в общем виде для обеспечения документооборота, ведения отчетности отдельных подразделений и предприятия в целом, составления совместных планов, формирования финансовой и бухгалтерской документации. В плане обеспечения необходимого качества производства такое программное обеспечение может быть использовано с целью ведения учета брака в производстве, причин его возникновения, а также выявления неблагоприятных тенденций на конкретном производственном участке для оперативного реагирования. По результатам такого анализа можно будет совершенствовать производственные процессы, что может способствовать снижению издержек и повышению качества производимой продукции.

Рассматривая механизмы согласования интересов, используемые ПАО «Соллерс», можно отметить, что в его деятельности также применяется такой механизм, как общая собственность. В данном случае он представляет собой не прямой переход предприятия в собственность иностранных партнеров с последующей организацией на территории предприятия дополнительного производства марок иностранных партнеров, а создание отдельных предприятий, представляющих совместную собственность отечественных и иностранных холдингов. Получившееся совместное предприятие находится в собственности обеих сторон, что дает им возможность в той или иной степени участвовать в принятии управленческих решений относительно организации деятельности совместного предприятия. В то же время обе стороны могут оперативно получать



информацию о текущем состоянии предприятия, что позволит им избежать информационной асимметрии касательно интересующего их экономического субъекта. Достигается большая информационная прозрачность и снижается вероятность сокрытия какой-либо информации.

Стоит помнить, что в цепочке создания стоимости имеют место не только прямые партнеры, с которыми создаются совместные предприятия, но и другие поставщики и потребители. Причем в ситуации с Группой Sollers потребителями выступают не только покупатели готовых автомобилей, но и другие потребители, которые импортируют производимые Группой Sollers автокомпоненты. Для согласования интересов с ними используется один из наиболее универсальных механизмов согласования интересов – заключение контрактов и договоров поставок. Данные документы позволяют заранее обозначить условия взаимодействия сторон, отразить их интересы, зафиксировать ответственность за неисполнение условий договора или контракта. Такой механизм согласования интересов в определенной мере может гарантировать объем поставок, их сроки и даже требования к качеству. Данные условия в определенной мере способствуют обеспечению бесперебойности деятельности предприятий и учету интересов всех участников отношений.

Кроме перечисленного выше, для ПАО «Соллерс» присуще использование таких формальных механизмов согласования интересов, как проведение сертификации качества, разработка стандартов качества для контрагентов, использование общих баз данных и программного обеспечения. Последний позволяет оперативно производить оценку деятельности предприятия и при необходимости организовывать собрания собственников, являющихся представителями партнеров совместного предприятия, для решения тех или иных управленческих вопросов.

Однако не все из существующих формальных механизмов применяются Группой Sollers. На данный момент не внедрен такой механизм согласования интересов и обеспечения качества, как регулярные мониторинги. Все ограничивается подготовкой полугодовых

и годовых отчетов. Данный механизм не нашел применения в ПАО «Соллерс», так как в него входят сразу несколько совместных предприятий, которые в своей деятельности пересекаются редко. В проведении мониторингов заинтересованы в большей степени иностранные партнеры по отношению к конкретному совместному предприятию. Однако в настоящее время достаточным считается предоставление отчетов 2 раза в год как по отдельным предприятиям Группы, так и по Группе в целом.

Встречи корпоративных участников также не нашли большого распространения в Группе Sollers. Говоря о проведении встреч, прежде всего, представляются встречи, связанные с принятием управленческих решений по тому или иному совместному предприятию. Данные встречи в большей степени носят обязательный и узкоспециализированный характер. Это означает, что их организуют для решения конкретной задачи. Неформальные встречи всех участников и партнеров Группы Sollers не проводятся, несмотря на то что они способны дать характеристику корпоративных участников Группы с различных сторон, позволяют обмениваться опытом и искать дополнительные перспективные направления для развития совместных предприятий.

### **Заключение**

Таким образом, можно заключить, что в рамках исследуемой цепочки создания стоимости применяются сразу несколько видов механизмов согласования финансовых интересов корпоративных участников, однако есть дополнительные механизмы, способные найти применение в данной ситуации.

Все применяемые в Группе Sollers механизмы согласования интересов носят формальный характер. И даже преимущественно неформальный механизм встреч участников в данном случае также принимает формальный характер. Из тех механизмов, которые еще не нашли применение, наиболее перспективным можно назвать именно проведение неформальных встреч всех участников и контрагентов Группы, так как они могут обеспечить информационную прозрачность и обеспечить обмен опытом между отдельными участниками цепочки создания стоимости.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации : утв. Указом Президента РФ от 01.12.2016 № 642. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41449> (дата обращения: 21.10.2022).
2. ПАО «АВТОВАЗ» : [официальный сайт]. URL: <https://www.lada.ru/> (дата обращения: 21.10.2022).
3. Будущее цепочки создания стоимости в автомобилестроении: прогноз до 2025 года / Росконгресс. 30.03.2018. URL: <https://roscongress.org/materials/budushchee-tsepochki-sozdaniya-stoimosti-v-avtomobilstroenii-prognoz-do-2025-goda/> (дата обращения: 21.09.2022).
4. Gaulier G., Sztulman A., Unal D. Are global value chains receding? The jury is still out. Key findings from the analysis of deflated world trade in parts and components // *International Economics*. 2020. Vol. 161. Pp. 219–236.
5. Qu C., Shao J., Cheng Z. Can embedding in global value chain drive green growth in China's manufacturing industry? // *Journal of the Cleaner Production*. 2020. Vol. 268. Pp. 121–162.
6. Прогноз научно-технологического развития России, 2030 / ред. Л.М. Гохберг. Москва : Минобрнауки России, НИУ ВШЭ, 2014.
7. Global value chain participation and current account imbalances / J. Brumm, G. Georgiadis, J. Grab, F. Trottner // *Journal of International Money and Finance*. 2019. Vol. 97. Pp. 111–124.
8. Наумова Т.С., Шакирзянова Е.И. Участие России в глобальных цепочках создания добавленной стоимости // *АНИ: экономика и управление*. 2018. № 2 (23). С. 363–366.
9. Global value chain governance: Intersections with international business / S.E. McWilliam, J.K. Kim, R. Mudambi, B.B. Nielsen // *Journal of World Business*. 2020. Vol. 55, No. 4. Pp. 167–178.

### References

1. The Strategy of Scientific and Technological Development of the Russian Federation : approved by Decree of the President of the Russian Federation No. 642 of Dec. 1, 2016. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41449> (date of access: 21.10.2022).
2. PJSC AVTOVAZ : [official website]. URL: <https://www.lada.ru/> (date of access: 21.10.2022).
3. The future of the value chain in the automotive industry: forecast to 2025 / Roscongress. 30.03.2018. URL: <https://roscongress.org/materials/budushchee-tsepochki-sozdaniya-stoimosti-v-avtomobilstroenii-prognoz-do-2025-goda/> (date of access: 21.09.2022).
4. Gaulier G., Sztulman A., Unal D. Are global value chains receding? The jury is still out. Key findings from the analysis of deflated world trade in parts and components // *International Economics*. 2020. Vol. 161. Pp. 219–236.
5. Qu C., Shao J., Cheng Z. Can embedding in global value chain drive green growth in China's manufacturing industry? // *Journal of the Cleaner Production*. 2020. Vol. 268. Pp. 121–162.
6. Forecast of scientific and technological development of Russia, 2030 / L.M. Gokhberg (ed.). Moscow : Ministry of Education and Science of Russia, HSE, 2014.
7. Global value chain participation and current account imbalances / J. Brumm, G. Georgiadis, J. Grab, F. Trottner // *Journal of International Money and Finance*. 2019. Vol. 97. Pp. 111–124.
8. Naumova T.S., Shakirzyanova E.I. Russia's participation in global value chains // *ANI: Economics and Management*. 2018. No. 2 (23). Pp. 363–366.
9. Global value chain governance: Intersections with international business / S.E. McWilliam, J.K. Kim, R. Mudambi, B.B. Nielsen // *Journal of World Business*. 2020. Vol. 55, No. 4. Pp. 167–178.

### Информация об авторе

Д.В. Харитоновна – преподаватель кафедры менеджмента Самарского государственного экономического университета.

### Information about the author

D.V. Kharitonova – Lecturer of the Department of Management of Samara State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 01.07.2022; одобрена после рецензирования 15.11.2022; принята к публикации 07.03.2023.

The article was submitted 01.07.2022; approved after reviewing 15.11.2022; accepted for publication 07.03.2023.