

5. Переверзев М.П. Менеджмент -М: ИНФРА-М, 2011. – 330 с.
6. Герштейн Е.Ф. Дифференциация и интеграция в промышленности: теория и практика развития. - Минск, 2006.
7. Аленина Е.Э. Развитие корпоративного управления как фактор экономического роста России. - Материалы 49-ой международной научно-технической конференции.- М.: МГТУ «МАМИ», 2005 г.
8. Рожнова О.В. Актуальные проблемы финансовой отчетности. Международный бухгалтерский учет. 2013. № 15. с. 2.

### **Эффективность управления затратами на автомобилестроительных предприятиях**

д.э.н. проф. Рожнова О.В., к.э.н. доц. Широкова Л.В.  
Университет машиностроения  
8(495)223-05-23, [lida58@inbox.ru](mailto:lida58@inbox.ru)

*Аннотация.* В статье рассмотрены актуальные подходы к повышению эффективности управления предприятиями автомобилестроения на основе бюджетирования.

*Ключевые слова:* управление, эффективность, затраты, бюджетирование

В настоящее время весьма актуальным мероприятием по повышению эффективности управления предприятиями автомобилестроения является совершенствование методического обеспечения системы управления затратами на основе бюджетирования.

Современное автомобилестроительное предприятие – это достаточно сложный механизм, который функционирует по собственным правилам и законам, имеющим специфический характер, что, естественно, отражается на формировании и использовании системы бюджетов. Специфика обусловлена, прежде всего, свойствами самой автомобилестроительной продукции высокой технической сложности, а также наличием ряда условий для ее производства, таких как соответствующая материально-техническая база, современные технологии и др.

Учитывая тенденции изменения спроса на продукцию автомобилестроения и усиление конкуренции между производителями, менеджмент предприятий значительно чаще обращается к усилению инновационной составляющей выпускаемой продукции. А инновационная деятельность неразрывно связана с системой управления бюджетами или бюджетированием, цель которого заключается в обеспечении производственно-коммерческого процесса необходимыми денежными ресурсами.

Каждое предприятие осуществляет работу, направленную на техническое обоснование выпуска продукции и формирование ее конкурентных преимуществ в части технических и эксплуатационных параметров, и при этом главным фактором становится время, а именно его сокращение: от разработки к производству. Так, для проектирования и изготовления такого товара, как новый автомобиль, требуется достаточно много времени и детальная техническая и экономическая информация, то есть автомобилестроительное предприятие несет значительные затраты уже до начала стадии производства. Данный факт обуславливает создание и использование специализированного «Бюджета капитальных вложений и технологий».

Следует отметить, что традиционно исходным этапом бюджетирования является составление «Бюджета продаж», который предоставляет первичную информацию относительно возможной продажи готовой продукции или услуг, прогнозной прибыли или убытков. Этот бюджет выступает в качестве информационной основы операционных и финансовых бюджетов на бюджетный год, однако ограничен текущим ассортиментом продукции и не

учитывает технологическую составляющую обеспечения конкурентоспособности продукции, ее роль в достижении надлежащего уровня рентабельности и управлении затратами.

Соответственно, предлагается применять «Бюджет капитальных вложений и технологий» параллельно с «Бюджетом продаж», которые вместе предоставят как экономическую, так и технологическую информацию относительно выпускаемой продукции и сформулируют основные параметры для финансовых и операционных бюджетов [7, 9].

Непосредственно «Бюджет капитальных вложений и технологий» выполняет такие функции:

- технико-экономическое обоснование разработки и производства новой готовой продукции;
- определение технических преимуществ нового продукта, факторов технологического характера, которые будут влиять на жизненный цикл продукта;
- определение окупаемости вложений;
- учет целесообразности закупки нового оборудования, техники;
- анализ структуры и величины стоимости товара конкурентов;
- предыдущее установление нормативов затрат;
- поиск путей уменьшения стоимости продукта по фактическому объему использованных ресурсов;
- контроль текущих затрат производства по величине и цене;
- контроль исходного качества продукции и анализ технических недостатков во время эксплуатации.

Если «Бюджет продаж» предусматривает работу прежде всего с экономической информацией, то «Бюджет капитальных вложений и технологий» сочетает в себе как технологическую, так и частично экономическую информацию, а поэтому приведенные бюджеты априори находятся в тесном взаимодействии и формируют основу модели бюджетирования на автомобилестроительном предприятии (рисунок 1).

Следует отметить, что вышеприведенное разделение и выбор бюджетов предопределен широким использованием на автомобилестроительных предприятиях центров ответственности, а именно [6]: центра дохода; центра прибыли; центра затрат; центра инвестиций. Соответствующим образом все бюджеты привязываются к некоторому центру ответственности с четким определением конечного назначения отдельного бюджета в обеспечении получения достоверной и объективной информации.

В данном случае рассматриваем управление затратами и бюджетирование через призму обратной информационной связи и систему постоянных усовершенствований, предусматривающую постоянную связь между «Бюджетом капитальных вложений и технологий» и другими операционными бюджетами.

Непосредственное количество операционных и финансовых бюджетов зависит от:

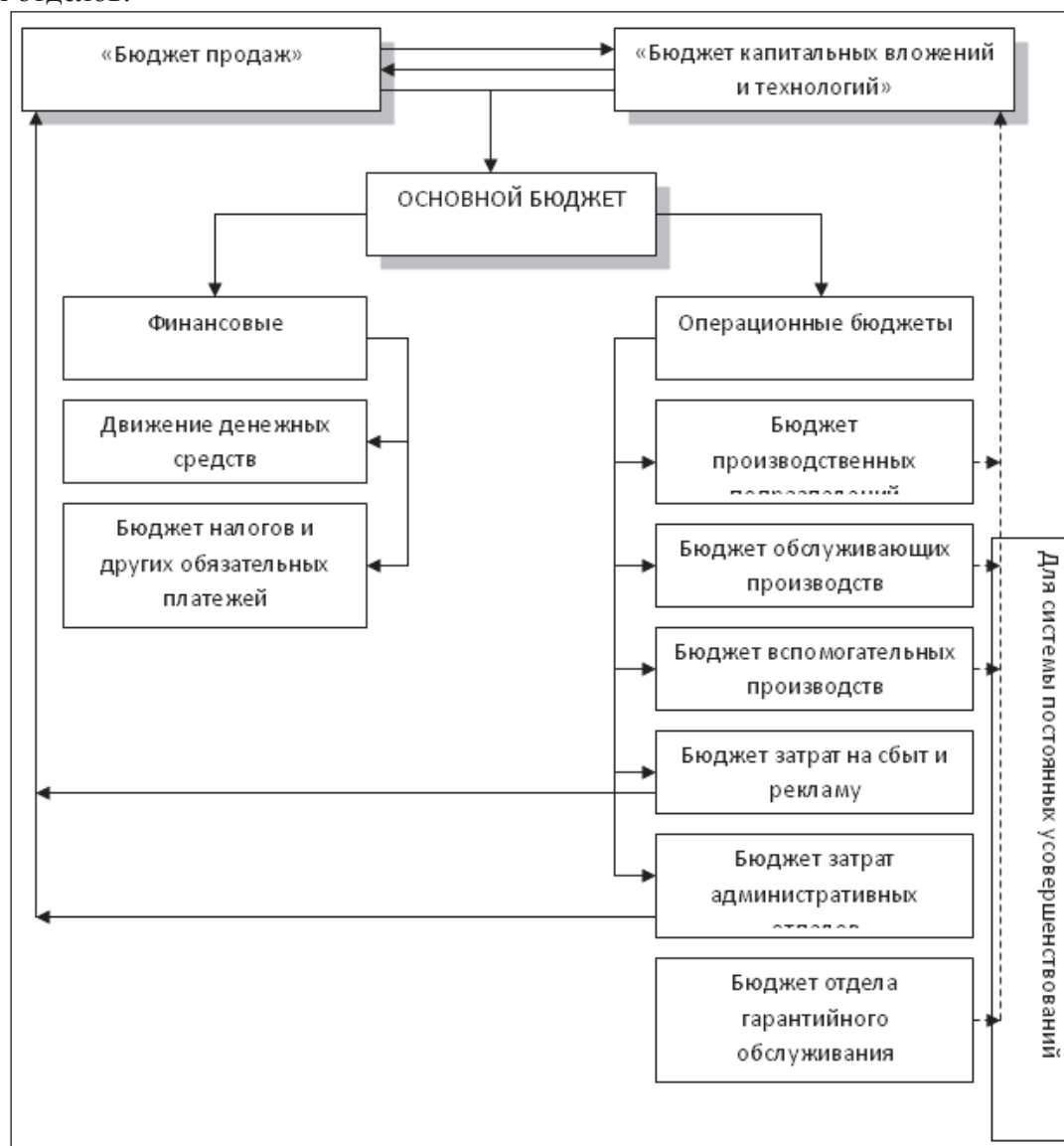
- задач, которые определяются руководством и бюджетным комитетом, информационных требований;
- масштабов предприятия;
- особенностей предприятия.

Следовательно, в пределах основных операционных бюджетов осуществляется анализ и синтез информации в необходимом для руководства разрезе по доходам и затратам, исходя из технико-организационных, экономических особенностей отдельного отдела или подразделения предприятия [11].

При определении количества бюджетов не менее важным является вопрос установления соответствующей номенклатуры доходов и расходов отдельного бюджета, которые в свою очередь находятся под воздействием вышеприведенных специфик.

В пределах операционных бюджетов предлагается использовать как классификацию

затрат по статьям калькуляций, элементам затрат, так и по другим классификационным группам на выбор руководства и менеджмента. По отношению к производственным подразделениям должны использоваться прежде всего статьи калькуляций, которые определены как соответствующими методическими рекомендациями, так и уточненные руководством предприятия. К отделам и подразделениям, которые не принимают непосредственное участие в производстве, возможно использование как статей калькуляций, так и затрат по элементам, так как нет необходимости в глубокой детализации затрат, исходя из сущности работы подобных отделов.



**Рисунок 1. Модель бюджетирования на автомобилестроительном предприятии**

Следует отметить, что, как правило, в процессе управления затратами внимание сосредоточивается на производственной себестоимости готовых продуктов. Однако, по мнению автора, достичь максимального эффекта от бюджетирования в управлении затратами можно лишь путем четкого разделения уровня значимости всех затрат или бизнес-процессов, исходя из тактики и стратегии деятельности предприятия.

Базово «Бюджет продаж» и «Бюджет капитальных вложений и технологий» предоставляют синтезированную технико-экономическую информацию относительно внутренних и внешних возможностей предприятия, производства и продаж, для очерчивания путей увеличения доходов, прибылей.

«Бюджет продаж» предусматривает прогнозирование и планирование возможных объемов продаж готовой продукции, ассортимента на основе комплексного анализа всех макро- и микрофакторов, среди которых [5]:

- объем продаж прошлых периодов;
- особенности рынка и его ценовые особенности;
- ассортимент продукции, его качество и ценовая ниша;
- реклама;
- производственные мощности предприятия;
- себестоимость собственной продукции и целевая себестоимость конкурентов и др.

От верного прогноза объемов продаж зависит объективность всех созданных финансовых и операционных бюджетов, а потому при обосновании объемов продаж могут параллельно использоваться [1]:

- функциональный метод, который базируется на управленческой иерархии на предприятии, центрах ответственности и предусматривает накопление информации из всех подразделений предприятия в отделе маркетинга. При этом каждый респондент имеет собственную оценку, а соответственно, данный метод является достаточно субъективным;
- статистические методы – трендовый, корреляционный;
- управленческие методы – SWOT-анализ, Бостонская матрица и другие виды анализа, позволяющие сделать прогноз продаж на основе выявленных тенденций.

В вопросе управления затратами одним из элементов «Бюджета продаж» должна стать целевая себестоимость, которая является не только ограничивающим фактором при обосновании данного бюджета, но и является ориентиром для создания «Бюджета капитальных вложений и технологий» научно-исследовательских отделов предприятия.

В современной нестабильной рыночной действительности производство можно осуществлять по разным технологическим направлениям, однако наиболее выгодным, с экономической или рыночной точки зрения, будет, как правило, лишь один вариант, который и должно выбрать предприятие. Соответственно, в пределах «Бюджета капитальных вложений и технологий» дается оценка технико-экономических возможностей предприятия в борьбе на рынке, а также ответ на вопрос целесообразности [1]:

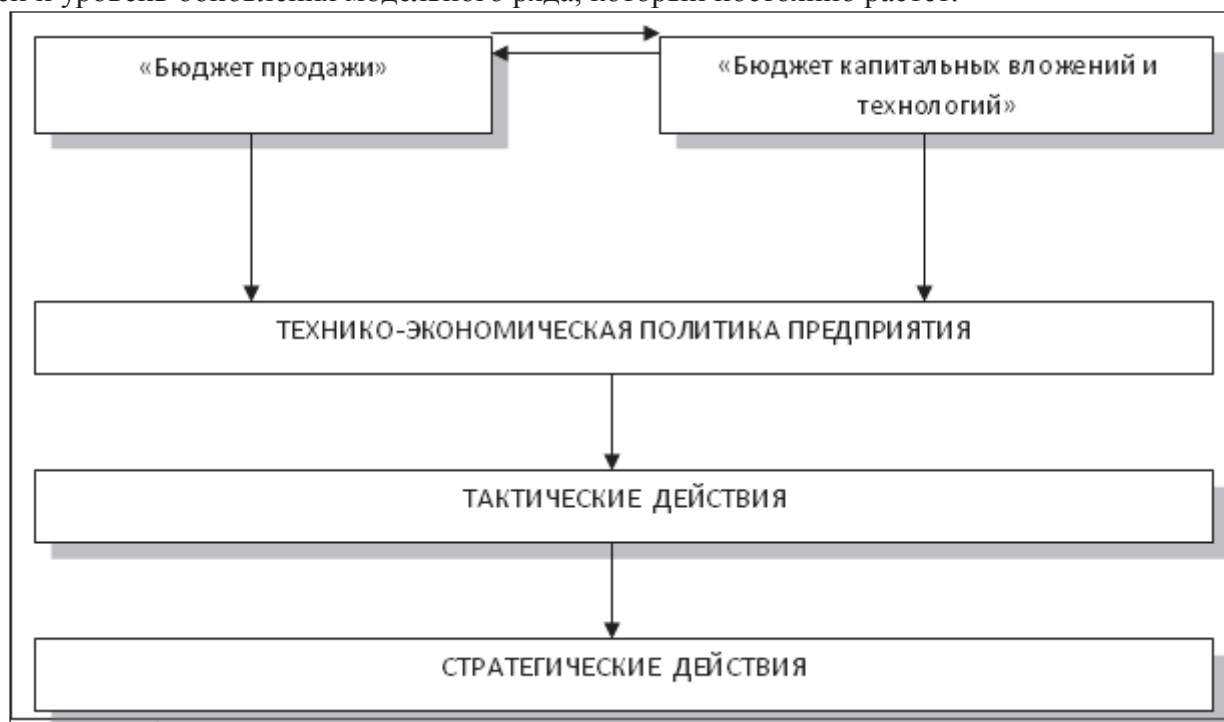
- собственной разработки отдельных технологических решений, что требует временных и финансовых усилий;
- покупки уже готовых технологий, которые апробированы в практической деятельности, с целью получения преимущества во времени.

Следовательно, между приведенными бюджетами в управлении затратами существует тесная взаимосвязь, что отображается в определении единой технико-экономической политики, которая обеспечит экономические и технологические преимущества по затратам в отношении продуктов, которые производятся или будут производиться (рисунок 2):

- общее уменьшение используемых ресурсов при производстве продукции;
- разработка концептуальных основ создания нового продукта с учетом маркетинговых исследований потребительских требований;
- улучшение качества готовой продукции, уменьшение гарантийных расходов;
- формирование конкурентных преимуществ технического и экономического характера с помощью рекламных кампаний, специализированных выставок;
- установление предыдущих норм и стандартов расходов по производству продукции, определению основных путей уменьшения затрат по всем бюджетам на перспективу;
- учет внешней и внутренней целевой себестоимости [4, 8, 10].

Кроме этого, исходя из стратегической направленности вышеприведенных бюджетов, уменьшается время на внедрение нового ассортимента, и в то же время увеличивается время жизненного цикла продукта, а в течение всех этапов обеспечивается прибыльность. Это яв-

ляется достаточно важным, учитывая высокий уровень конкуренции среди автопроизводителей и уровень обновления модельного ряда, который постоянно растет.



**Рисунок 2. Последовательность использования информации «Бюджета продаж» и «Бюджета капитальных вложений и технологий»**

После разработки и утверждения «Бюджета продаж» и «Бюджета капитальных вложений и технологий» составляются основные операционные и финансовые бюджеты, которые обобщаются в «Основном бюджете», на базе последнего в дальнейшем создаются плановые бюджетные формы отчетности. Именно «Основной бюджет» является итоговым обобщающим документом для принятия управленческого решения относительно доходной части и управления затратами по отдельным подразделениям и предприятию в целом [10].

Системность и эффективность принятия управленческих решений по «Основному бюджету» зависит, на наш взгляд, от информационной и методической координации «Бюджета капитальных вложений и технологий» и «Бюджета продаж», соответственно, необходимо сосредоточить внимание на особенностях создания и применения данных бюджетов.

Следует отметить, что структурно по экономическому назначению бюджет разделяется на две части – подбюджеты, а именно:

- «Новые продукты и технологии», которые связаны с затратами на новые продукты и технологические решения;
- «Капитальные инвестиции», которые связаны с закупкой техники и других видов основных средств для обеспечения изготовления новых конечных продуктов и уменьшения себестоимости тех, которые изготавливаются.

Из приведенных подбюджетов первичными являются «Новые продукты и технологии», так как лишь после принятия решения относительно технологической и экономической целесообразности выпуска новой продукции рассчитываются затраты на построение и закупку новых технологических линий и других основных средств и др. [10].

В целом первые два этапа являются простыми по форме, однако сложными по существу, и от их реализации зависит фактическое выполнение самого «Бюджета капитальных вложений и технологий». На данных этапах внимание должно уделяться подбору персонала, учебе и переподготовке, так как в создании бюджета принимает участие персонал, который имеет:



- соответствующий доступ, так как информация относительно новых технологий традиционно является коммерческой тайной;
- как экономическое, так и техническое образование, а также соответствующий опыт работы.

От качества формирования данного этапа зависит эффективность всей построенной системы бюджетов. Поэтому понимание персоналом технологических и экономических аспектов производства продукции дает возможность в полной мере оценить действующую и возможную, будущую стратегию предприятия и место отдельных технологических решений в обеспечении конкурентных преимуществ.

Группа, которая формируется для создания «Бюджета капитальных вложений и технологий», обязательно должна включать:

- главного технолога или его представителя;
- главного инженера или его представителя;
- начальников цехов или их представителей;
- представителей планового отдела и экономического отдела;
- вспомогательный персонал [10].

Полагаем, что в эту группу обязательно должны входить также главный бухгалтер и главный аудитор (начальник отдела внутреннего аудита). Это необходимо, т.к. для повышения конкурентоспособности важную роль играет имидж предприятия, во многом формирующийся показателями его работы, рассчитываемыми по данным финансовой отчетности. Именно главный бухгалтер и главный аудитор должны хорошо представлять, каким образом сделанные капитальные вложения отразятся на показателях финансовой отчетности.

В отдельных случаях может быть принято решение о привлечении внешних специалистов или учреждений, обладающих необходимыми специальными знаниями.

Эффективность бюджетирования в целом и составление «Бюджета капитальных вложений и технологий» зависят от степени информационной координации, которая формируется прежде всего на основе такого процесса, как документирование. Важность данного инструмента обуславливается самой сущностью бюджетов, так как, невзирая на современные технологии, бюджет имеет не только электронную, но и базовую бумажную форму представления [10].

То есть документирование по отношению к «Бюджету капитальных вложений и технологий» рассматриваем в таких направлениях:

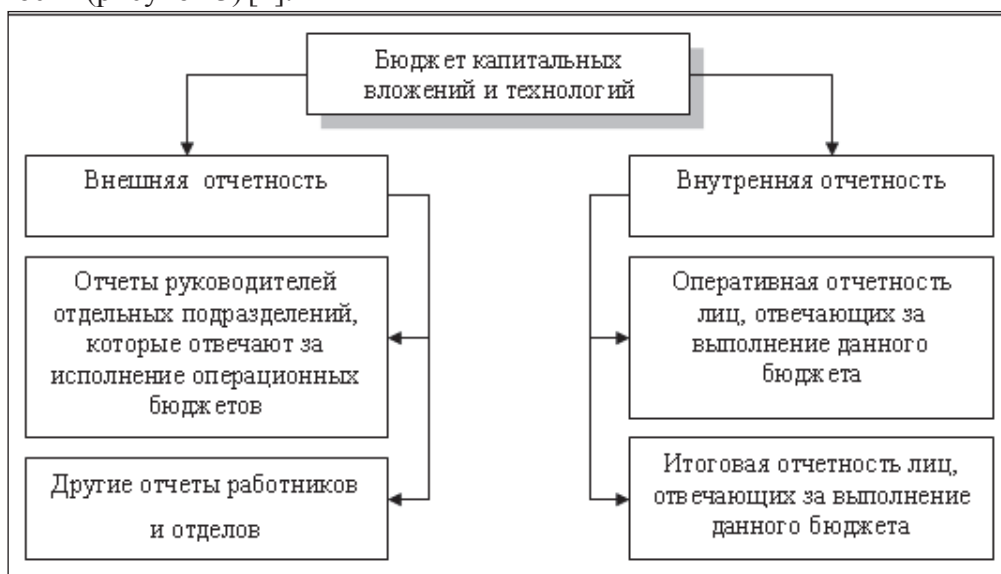
- бюджет непосредственно как документ в бумажной форме;
- объяснительные записки, докладные к бюджетам;
- отчетность – плановая и фактическая.

Бюджеты традиционно подаются в электронной и бумажной форме, которые являются не взаимоисключающими, а взаимодополняющими, учитывая работу со значительными объемами данных и современных требований менеджмента. Форма бюджета может быть произвольной, но должна отвечать, прежде всего, такому требованию, как релевантность, которая является базовой относительно информации, используемой в системе управления затратами.

Информация может поступать из разных источников, однако для принятия управленческих решений в пределах бюджета она должна быть исключительно задокументирована, обработана и соответствующим образом интерпретирована.

Необходимо отметить, что вопрос выбора нового продукта сложен и в то же время компромиссен, что обуславливается субъективизмом непосредственно управленческого персонала или привлеченных специалистов. В данном случае должен срабатывать принцип ответственности, а главная функция объяснительных записок - учет мыслей, замечаний, предостережений каждого члена комиссии или отдела, который разрабатывает бюджет или осуществляет отдельные расчеты.

Одним из основных элементов системы коммуникации в данном процессе является отчетность, которая, так же как и сам бюджет, имеет произвольную форму, определяемую персоналом. В данном случае по отношению к бюджету выделяют два направления использования отчетности (рисунок 3) [4].



**Рисунок 3. Виды отчетности по «Бюджету капитальных вложений и технологий»**

Внутренняя (по отношению к Бюджету капитальных вложений и технологий) отчетность составляется непосредственно персоналом, отвечающим за выполнение бюджета, входящим в бюджетный комитет. Эта отчетность может по временному аспекту быть оперативной, итоговой и использоваться для анализа достигнутых показателей. Кроме этого, в систему отчетов входит также оперативная и итоговая отчетность по другим видам бюджетов, являющаяся внутренней по отношению к предприятию, однако внешней относительно отдельных бюджетов.

Следует отметить, что внешняя отчетность по форме и реквизитам должна быть согласована между соответствующими исполнителями для облегчения обработки данных и ускорения принятия решений.

Бюджетирование, а особенно создание «Бюджета продаж» и «Бюджета капитальных вложений и технологий», предусматривает аналитические действия с большим количеством информации.

Данная информация требует от бюджетного комитета или приобретения, или разработки программных решений относительно автоматизации и повышения оперативности полученной информации. Но при осуществлении автоматизации следует выполнять принцип рациональности – выгоды от автоматизации должны быть больше затрат на нее.

«Методически-технический» этап является результативным и предусматривает непосредственную работу персонала с имеющимися данными и перевод их в состояние релевантной информации на основе действующих методов и методик.

Затраты – технико-экономическая категория, которая отображает всю сложность современного автомобилестроения, особенности технического, технологического обеспечения.

При этом наличие значительного количества внешних рисков и факторов влияния на структуру и величину затрат автомобилестроительного предприятия требует детального анализа всех имеющихся обстоятельств, прогнозирования их воздействия на технологию производства, использование ресурсов и др. и соответствующих обоснованных методик.

Технологические преимущества, вместе с ценой и качеством, являются залогом долгосрочной успешной работы предприятия. Весь персонал предприятия должен быть заинтересован в получении продукции высокого качества. Для достижения этого качества необхо-

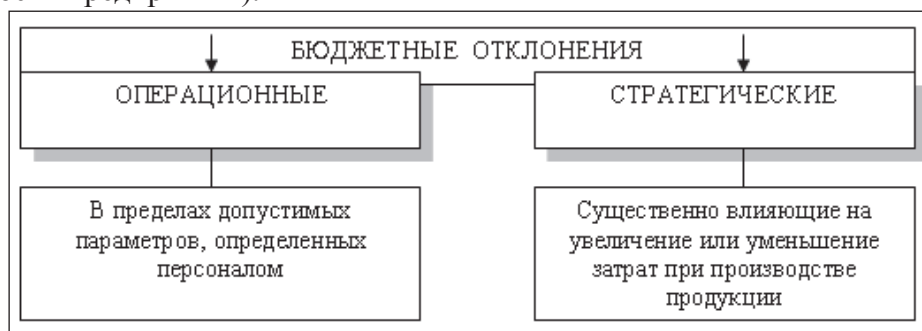
димо внедрение системы постоянных усовершенствований, которая:

- обеспечивает повышение конкурентоспособности в борьбе с аналогами на рынке именно в техническом аспекте;
- повышает технические характеристики продукта собственными силами без привлечения значительных капиталовложений на покупку технологий, патентов;
- уменьшает затраты и время на производство усовершенствованной продукции [10].

Система усовершенствований в бюджетировании на автомобилестроительном предприятии привязывается прежде всего к бюджетам отделов и цехов, которые связаны с производственным процессом по всем стадиям: производство, обслуживание, вспомогательные производства. Соответственно, текущая политика относительно выпуска нового продукта должна быть доведена до всех лиц, которые будут отвечать за его выпуск.

Практическое использование утвержденного «Бюджета капитальных вложений и технологий», по нашему мнению, предусматривает выполнение таких действий, как:

- сообщение всем ответственным лицам (центрам ответственности) основных положений утвержденного бюджета;
- четкое и своевременное выполнение основных параметров бюджета;
- текущий контроль выполнения бюджета, использование системы постоянных усовершенствований (выявление отклонений, составление оперативной отчетности с определением операционных или стратегических отклонений (рисунок 4));
- итоговый контроль соблюдения выполнения бюджета, нормативов и стандартов (выявление и анализ отклонений (операционных и стратегических), их причин и последствий для деятельности предприятия).



**Рисунок 4. Предложенная классификация отклонений при бюджетировании на автомобилестроительном предприятии**

Необходимо отметить, что в силу того, что разработка новых продуктов требует использования стратегических методов управленческого учета, а ситуация на рынке становится более переменчивой и непредсказуемой, увеличивается количество факторов, которые потенциально могут повлиять на результат [10].

В данном случае идет речь об отклонениях, которые всегда возникают в процессе планирования и хозяйствования, и с целью повышения общей эффективности системы бюджетов предлагается выделять две группы факторов, влияющих на появление отклонений и конечный результат.

Соответственно, как операционные, так и стратегические отклонения могут иметь экономический (рыночный) и технический состав, а уровень допустимости отклонений определяется в пределах каждого бюджета.

Операционные отклонения могут возникать в процессе деятельности или ошибок планирования, они представляют собой нормальное явление. Стратегические отклонения могут существенно повлиять на затраты, их величину и структуру, а в результате – и на жизненный цикл продукта и избранную персоналом стратегию.

После окончания бюджетного периода составляются фактические отчетные формы.



Отдельно составляется общий корпоративный управленческий отчет о выполнении бюджетов. Такой отчет является не только консолидированным экономико-технологическим анализом финансово-хозяйственной деятельности, но и основой создания бюджетов будущих периодов [4].

На данном этапе особенно сложен процесс перенесения фактических данных на следующие бюджетные периоды, так как для современной экономики и мира в целом характерна сильная изменчивость. Следует заметить, что по отношению к автомобилестроительным предприятиям может быть применен подход "бюджетирование из нуля". Однако, по нашему мнению, при данном подходе эффективность бюджетирования в целом и непосредственно «Бюджета капитальных вложений и технологий», а также системы постоянных усовершенствований практически минимальна. Целесообразнее использовать в первую очередь «нарастающее бюджетирование», так как иначе существование «Бюджета капитальных вложений и технологий» становится невозможным, учитывая длительность технологических нововведений, переоснастки производства изготовления прототипов продукции и сложности отображения информации относительно них в течение нескольких отчетных периодов.

Бюджетирование как процесс, безусловно, связан с временным аспектом, традиционно выделяют в качестве бюджетного периода календарный год. Однако, по нашему мнению, это достаточно ограничивает информационную способность бюджетов, то есть отдельные бюджеты (например «Бюджет капитальных вложений и технологий») рассчитываются на несколько календарных лет, а информация переходит опять же на основе «нарастающего бюджетирования» в бюджеты следующих лет только с корректировками и уточнениями [4].

В результате бюджетирования соответствующие методики становятся важным элементом системы обеспечения конкурентоспособности предприятия на рынке, системы принятия оперативных тактических и стратегических решений, обеспечивают комплексный подход в вопросе управления и оптимизации всех затрат предприятия.

#### **Выводы**

Практическое значение предлагаемых подходов заключается в том, что данные положения, доведенные до уровня методических разработок и практических рекомендаций, могут использоваться в управлении хозяйственной деятельностью автомобилестроительных предприятий в современной рыночной экономике. При введении бюджетирования на автомобилестроительном предприятии для него наиболее важным является бюджетирование затрат и доходов, которые в наибольшей степени определяют эффективность развития в будущем.

#### **Литература**

1. Бабич Т.Н. Планирование на предприятии: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2005. 336 с.
2. Кравцова В.И., Аленина Е.Э., Тришкин А.Г. Обеспечение устойчивого роста конкурентоспособности в результате модернизации России на инновационной основе. - Известия МГТУ «МАМИ». Научный рецензируемый журнал. – М., МГТУ «МАМИ», 2011.
3. Кудряшова В.В. Риски в бухгалтерском учёте. Вестник МГУП №9, М.: МГУП, 2011.
4. Наумова Н.В., Жарикова Л.А. Бюджетирование в деятельности предприятия: учебное пособие. - Тамбов. Издательство ТГТУ, 2009. – 112 с.
5. Райан Б. Стратегический учет для руководителя. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. - 616 с.
6. Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент. - К.: Издательский дом «Максимум», 2005. - 884 с.
7. Управленческий учет / Энтони А. Атkinson, Раджив Д. Банкер, Роберт С. Каплан, Марк С. Янг / пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. - 878 с.
8. Чубур О.В. Финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2009. - 127 с.
9. Шим Джай К., Сигел Джозел Г. Основы коммерческого бюджетирования. / Пер. с англ. - СПб.: Пергамент, 1998. - 496 с.
10. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. - М.:

Издательство «Дело и Сервис», 2001. - 544 с.

11. Энтони Р. Учет: ситуации и примеры / пер. с англ. под ред. и с предисл. А.М. Петрачкова. - М.: Финансы и статистика, 1993. - 560 с.

### **Формирование стратегических альянсов в автопроме стран с переходной экономикой - путь к повышению конкурентоспособности**

д.э.н. проф. Дрыночкин А.В., к.э.н. Астафьева И.А.  
МГИМО (У), Университет машиностроения  
[drinda-hu@yandex.ru](mailto:drinda-hu@yandex.ru), 8(495)644-16-73, [irec@bk.ru](mailto:irec@bk.ru)

*Аннотация.* Процессы мировой интеграции в сфере автомобилестроения затронули большинство стран с переходной экономикой. В статье рассмотрены общие тенденции развития института стратегического партнерства в сфере автомобилестроения и характерные особенности функционирования российских компаний в условиях формирования стратегических альянсов с ведущими мировыми автопроизводителями

*Ключевые слова:* автомобильная промышленность, глобализация, стратегическое партнерство, альянс, стратегия развития, эффективность

По мере ускорения интеграционных процессов на глобальном уровне в конце XX века стала актуальной такая форма сосуществования хозяйствующих субъектов, как стратегические партнерства. Они получили большое распространение во всех сферах экономики. По данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), в период 1990-1999 гг. в мире было образовано от 69 до 80 тыс. стратегических альянсов, а в 2000-2006 гг. – около 70 тыс. альянсов, при этом около 60% от числа сформированных альянсов являлись международными [1].

Заключение альянсов представляет собой один из наиболее быстрых и дешевых путей реализации глобальной стратегии. При построении стратегических отношений предполагается получение ряда выгод обеими сторонами:

- реализация долгосрочных стратегий развития участников;
- снижение негативных воздействий внешней среды;
- обмен технологиями и ноу-хау, приобретение компетенций союзника;
- осуществление новых совместных инвестиционных проектов как в сфере производства, научных изысканий, так и области управления;
- расширение доли рынков по сбыту производимой продукции;
- улучшение имиджа компаний в глазах потребителей ее продукции и партнеров по бизнесу.

Однако стоит упомянуть, что при заключении соглашения о стратегическом партнерстве могут возникать некоторые осложнения. К примеру, если говорить об интеграции компаний на международном уровне, то опасность кроется в возможности возникновения конфликтов, связанных с особенностями корпоративных культур и культурных ценностей. Поэтому во имя достижения поставленных целей от участников требуется концентрация усилий по формированию взаимовыгодных условий совместной деятельности.

В автомобилестроении преобладают технологические стратегические альянсы и, как правило, заключаются в жестких формах (совместных предприятий и консорциумов).

Партнерские транснациональные корпорации широко используют механизм взаимного участия в капитале. В автомобильной промышленности, по данным ОЭСР, в период с 1998 по 2006 гг. было создано около 3 тыс. стратегических альянсов. Примерно 75% стратегических альянсов в автомобильной промышленности - производственные совместные предприятия. Основными целями создания стратегических альянсов в отрасли являются: достижение гло-