

**Савин Алексей Викторович**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва  
**e-mail:** savinguu@yandex.ru

## ДОМИНАНТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ С УЧАСТИЕМ ГОСУДАРСТВА В КАПИТАЛЕ: ХРОНИКИ «АВТОВАЗА»

**Аннотация.** Рассмотрены меры и мероприятия российского государства, направленные на обеспечение экономической безопасности ПАО «АвтоВАЗ». Приведен обзор итогов финансово-хозяйственной деятельности российского автоконцерна за период 2007-2017 гг. Сделан вывод о результативности и эффективности действий собственников компании, направленных на защиту ее интересов от внешних и внутренних угроз, проведена общая оценка правильности выбранной стратегии развития, а также уточнены необходимые условия для ее реализации.

**Ключевые слова:** АвтоВАЗ, автомобиль, угрозы, экономическая безопасность организации, государственная помощь, альянс Renault-Nissan.

**Savin Alexej**

Candidate of Economic Sciences,  
State University of Management,  
Moscow  
**e-mail:** savinguu@yandex.ru

## ECONOMIC SECURITY DOMINANTS OF THE RUSSIAN INDUSTRIAL ORGANIZATIONS WITH PARTICIPATION OF STATE IN CAPITAL: CHRONICLES OF AVTOVAZ

**Abstract.** The measures and measures of the Russian state aimed at ensuring economic security of PJSC AvtoVAZ have been examined. The review of the results of financial and economic activities of the Russian auto concern for the period 2007-2017 is given. Conclusions are drawn about the effectiveness and effectiveness of the actions of the owners of the company aimed at protecting its interests from external and internal threats, an overall assessment of the correctness of the chosen development strategy has been made, and the necessary conditions for its implementation have been clarified.

**Keywords:** AvtoVAZ, car, threats, economic security of the organization, state aid, alliance «Renault-Nissan».

Доклад Федеральной антимонопольной службы «О состоянии конкуренции в Российской Федерации за 2016 год» обрисовал тенденцию роста участия государства в экономике России на протяжении последних 20 лет. В современных условиях, по экспертным оценкам, она может уже быть выше 60-70 % [9]. Подобное значение данного параметра дает основание для характеристики российского экономического строя как государственно-монополистического капитализма. Таким образом, многочисленные российские экономические реформы 90-х г. XX в., направленные на уход государства из экономики, обращены вспять логикой развития народного хозяйства.

От уровня развития национального машиностроения зависит индустриальная мощь страны. В России в силу ряда обстоятельств, среди которых инвестиционная пауза 1990-х г. и мощная экспансия иностранных промышленников на отечественный рынок, российские производители машин и оборудования прошли проверку на выживаемость. Экономическая безопасность организаций реального сектора экономики была под дамокловым мечом разнообразных угроз, наиболее значимой из которых была опасность сжатия объема платежеспособного спроса на продукцию. Некоторые отрасли, такие как, например авиастроение, судостроение и станкостроение, фактически перешли от промышленного производства к ремесленному, так как объемы выработки продукции к середине 2000-х г. составляли исчезающе малые величины. Как бы не было сложно индустриальным промышленным гигантам, практически все они, за редким исключением, смогли выжить. Участь небольших и средних предприятий была трагической – в своем подавляющем большинстве они стали банкротами.

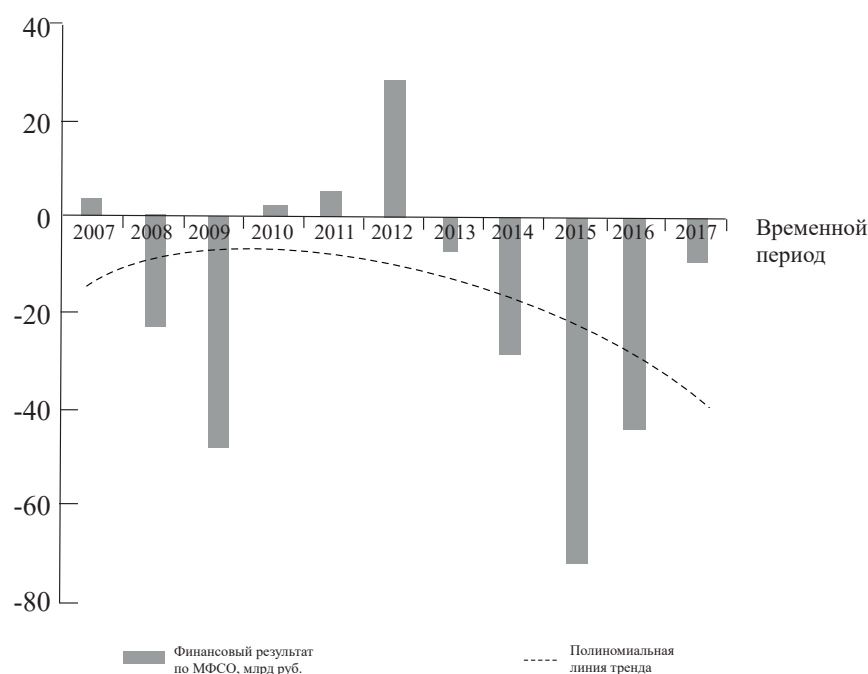
В новейшей российской истории одиозный ореол вокруг своего имени приобрел ПАО «АвтоВАЗ» (далее – АвтоВАЗ). Его представляли как последний бастион советской промышленности, которая застыла и отстала в своем развитии от зарубежных конкурентов если не навсегда, то на десятилетия. Несопоставимыми выглядят модели ВАЗ 2104 или ВАЗ 2107, которые были разработаны в конце 1970-х г., и новейшая продукция германских концернов BMW, Volkswagen и Daimler – производителя марки Mercedes-Benz. Еще более удручающим является то, что автомобили, произведенные этими компаниями даже 10-15 лет назад, по уровню надежности и комфорта безусловно превосходили новые машины, которые выезжали с конвейера АвтоВАЗа.

В начале 1990-х г. в России была либерализована внешнеэкономическая деятельность, результатом чего стал приток товаров со всего света. Особенно активно через границу в направлении Российской Федерации (далее – РФ) перемещались подержанные автомобили из Америки, Европы и Азии. Россия выступила пылесосом для автохлама, который не проходил технический контроль на предмет соблюдения норм природоохранного законодательства и требовал средств на его утилизацию. Для защиты национальных автопроизводителей правительство страны планомерно повышало пошлины на ввоз иномарок. Данная мера приводила к консервации ситуации в российском автопроме, однако с появлением иностранных автосборочных предприятий в России и установлением режима промышленной сборки положение в автоиндустрии радикально поменялось, а рыночная доля АвтоВАЗа стала неуклонно уменьшаться. После финансово-экономического кризиса 2008-2009 гг. деятельность компании обрела второе дыхание – масштабы производства вернулись к значениям проектной мощности. Затем началась стагнация в российской экономике, и последовали четыре года непрерывного падения авторынка новых автомобилей в 2013-2016 гг. и только в 2017 г. наметился его рост.

Современный АвтоВАЗ совсем не похож на ту компанию, которой он был до прихода иностранных собственников. В 2012 г. владельцем контрольного пакета акций АвтоВАЗа стал франко-японский альянс Renault-Nissan, который выступил технологическим и финансовым донором предприятия. Чтобы решиться на этот шаг у Renault ушло 4 года – именно столько прошло с начала участия этой компании в капитале АвтоВАЗа. Благодаря интеграции с зарубежными партнерами разработаны новые модели автомобилей, такие как Largus, Granta, Vesta, Xray, а также налажено их серийное производство. Кроме того, на предприятии было организовано производство Renault Logan и Datsun. Менеджмент АвтоВАЗа смог добиться значительного роста производительности труда благодаря сокращению и перераспределению персонала. Штат компании сокращен более чем в 2 раза с 75 тыс. чел. до 36 тыс. чел. Стабильно и эффективно функционирует товаропроводящая сеть автоконцерна, которая полностью покрывает территорию РФ, кроме того есть и поставки автомобилей на экспорт. Рыночная доля АвтоВАЗа выросла 20 %. Однако все эти достижения теряют свою значимость на фоне итогового финансового результата (см. рис. 1), который на протяжении последних лет стабильно отрицателен, и только в первом квартале 2018 г. АвтоВАЗ показал прибыль [18].

Основной причиной убытков АвтоВАЗа в 2015-2016 гг. в большей стал отрицательный эффект масштаба, так как объем произведенных автомашин сократился вдвое. Автомобиль – товар длительного пользования и в кризисные годы покупатель откладывает его приобретение на будущее, когда проявится ситуация с его потенциальными доходами и расходами. Кроме того, из года в год в России увеличивается стоимость владения автомобилем, в которую включают затраты на горюче-смазочные материалы, техническое обслуживание, страхование, налог на автотранспортное средство, затраты на парковку, а также такой показатель как обесценивание автомобиля. В среднем автомашина класса В, как только покидает автосалон, дешевеет на 28 % [12]. В настоящее время интенсивно развиваются альтернативные способы передвижения, такие как каршеринг, райдшеринг (совместное использование находящейся в частной собственности автомашины при помощи интернет-сервисов поиска попутчиков) и особенно такси. Все вышеперечисленное вместе с относительной непрестижностью марки Lada приводит к уменьшению объема продаж АвтоВАЗа.

Причины увеличения убытков в 2015 г.: рост стоимости комплектующих, падение курса рубля на 33 %, рост процентных ставок банков, а также бухгалтерские списания и расходы на реструктуризацию бизнеса в размере 42,1 млрд руб. [4]. Аудитор АвтоВАЗа усомнился в наличии у него способности непрерывно осуществлять свою деятельность, а это ключевой риск для любой промышленной организации.



Источник: [18]

Рис. 1. Финансовые результаты ПАО «АвтоВАЗ» в 2007-2017 гг.

С целью покрытия убытков компании российское государство из года в год выделяет ему помощь, измеряемое десятками миллиардов рублей. В 2009-2010 гг. государственная помощь АвтоВАЗа по оценке первого вице-премьера И. Шувалова составила 70 млрд руб. [4]. Во времена Советского Союза, напротив, предприятие давало государству прибыль в колоссальных размерах, так как при себестоимости модели ВАЗ 2101 в 1,5 тыс. руб. в 1970-1985 гг., его цена для потребителя была от 6 до 9 тыс. руб., такую систему цен в советском государстве сформировал Госплан [15]. При объемах годового производства в сотни тыс. шт. получаем миллиардные прибыли для бюджета государства. Однако с течением времени предприятие из «дойной коровы» превратилось в «белого слона» российской промышленности, содержание которого не приводит к получению выгоды.

АвтоВАЗ приобрел еще один неблагозвучный эпитет – «черная дыра» российской экономики, в которой бесследно исчезают средства, выделяемые государством. Стоит отметить, что в конце 2014 г. произошло событие, которое свидетельствует об уместности применения термина «кротовая нора» в отношении компании. В астрофизике кротовой норой называют туннель между двумя точками в пространстве, заполненный материей с отрицательной плотностью энергии, что позволяет ему не схлопываться [16]. Плотность энергии со знаком минус приводит к появлению вещества с отрицательной массой. По состоянию на 31.12.2014 г. собственный капитал АвтоВАЗа стал отрицательным, т. е. акционеры компании оказались должны сами себе. Налицо формирование «кротовой норы». В теории, отрицательный собственный капитал означает, что владельцы компании утратили возможность принимать решения в собственных интересах. На практике, в случае с АвтоВАЗом, из-за того, что в числе акционеров предприятия российское государство и международный концерн, то переход контроля над компанией не состоялся. АвтоВАЗ – крупнейший потребитель ресурсов. Исходя из норм расхода и производственной программы на текущий год, каждый месяц автоконцерн потребляет несколько десятков тыс. тонн стали, более сотни тыс. шт. автошин, несколько десятков тыс. кв. м. автостекла и многие другие материалы и комплектующие. Треть поставок закрывает импорт [18]. Сотрудничество с АвтоВАЗом для всех сторон крайне выгодно.

В свою очередь совокупный сальдированный итог финансово-хозяйственной деятельности ПАО «АвтоВАЗ» за период 2007-2017 гг. составил 192 млрд руб. убытка [18]. Для подавляющего большинства промышленных организаций такие финансовые пробоины привели бы к неминуемому банкротству. Мировой финансово-экономический кризис 2008-2009 гг. заставил пройти через такую процедуру даже американский

автогигант «Дженерал Моторз» [20], но менеджменту АвтоВАЗа удавалось обеспечивать защиту интересов компании от угроз. Российское правительство отдавало себе отчет, что создание ситуации, подобной социальному взрыву в г. Пикалево, недопустимо, и поэтому нужно было найти средства на покрытие убытков этого автоконцерна и продолжение его деятельности. Иначе, до половины жителей г. Тольятти, а именно такое число людей в то время составляли сотрудники компании с учетом членов их семей, остались бы без средств к существованию с туманными перспективами на трудоустройство, а страна утратила бы национальное автомобилестроение, что серьезно подорвало бы позиции России как мирового лидера.

Не вызывают удивления убытки в периоды проседания автомобильного рынка в 2009 г. и 2014-2015 гг., но объяснить отрицательный финансовый результат в сверхблагополучном для российской промышленности 2008 г., когда АвтоВАЗ находился на пределе собственных производственных возможностей и уровень продаж продукции был максимальным, весьма сложно.

В сентябре 2017 г. компания Nissan вышла из капитала АвтоВАЗа, перепродав свой пакет акций партнеру по альянсу – компании Renault. Очевидной причиной такого демарша является усталость менеджмента японского автоконцерна от хронической убыточности российского автогиганта. Глобальное партнерство Renault и Nissan не выдержало российских реалий. Возможно для удержания своего компаньона от других действий руководство Renault сосредоточило все усилия на том, чтобы АвтоВАЗ уже в 2018 г. стал прибыльным, чего и удалось достичь в первом квартале.

В любом промышленном бизнесе важную роль играет эффект масштаба производства. Чтобы быть прибыльным АвтоВАЗу необходимо производить и продавать 350 тыс. автомобилей в год [17]. На 2018 г. стоит именно такая цель. Выход на операционную самоокупаемость не решит проблему накопленных долгов. Для удовлетворения требования кредиторов необходимы либо производственные усилия по кратному увеличению объема выпуска продукции, либо финансово-юридическая операция по конвертации долгов в акции компании.

АвтоВАЗ – зеркало, в котором отражаются проблемы российского промышленного бизнеса. Падение объемов производства у компании отражает общее сжатие платежеспособного спроса в России. Личный автомобиль – непреложное условие комфортной жизни в РФ по причине значительных расстояний и монопольного поведения компаний-операторов других видов транспорта.

Российское государство в целях обеспечения экономической безопасности АвтоВАЗа систематически осуществляло комплекс мероприятий, в составе которых доминировали:

1. Создание преференций (планомерное повышение ввозных пошлин на иномарки).
2. Сдерживание роста тарифов на электроэнергию и энергоресурсы.
3. Госзаказ на автомобили.
4. Не препятствование банкротству конкурентов (ОАО «Москвич», ОАО «ИжАвто»).
5. Кредитование из средств госбанков.

Радение государства за АвтоВАЗ объясняется социально-экономическими и технологическими эффектами:

1. Сохранение примерно 300-800 тыс. рабочих мест в масштабах РФ (из расчета 36-100 тыс. чел. на самом предприятии в разное время и 7-8 сотрудников у смежников, приходящихся на одно рабочее место на АвтоВАЗе [10]).
2. Значительный поток налогов от предприятия.
3. Предотвращение социального взрыва в г. Тольятти, Самарской области и в регионах присутствия смежников АвтоВАЗа.
4. Сохранение национальных компетенций автопроизводства.
5. Доступный по цене и ремонтпригодный народный автомобиль.

Кризис 2009 г. стал испытанием на жизнеспособность АвтоВАЗа, только благодаря финансовой помощи российского правительства удалось сохранить предприятие. Реанимационные меры государства были весьма масштабными и разнообразными (табл. 1). В 2015-2016 гг. также потребовались срочные государственные вливания.

Помимо прямых мер были и косвенные меры господдержки российского автопрома, которая заключалась в субсидировании процентных ставок по автокредитам, а также организовывались программы льготного лизинга и обновления парка, суммарно на эти три направления только в 2017 г. государство потратило 17 млрд руб. [1].

Таким образом, государственная помощь АвтоВАЗу в 2009-2016 гг. вопреки существующим стереотипам не была потрачена впустую на покрытие ущерба от бесхозяйственности, она позволила выйти предприятию на новый уровень развития, благодаря своевременным усилиям по защите экономической безопасности организации.

Основным конкурентным преимуществом АвтоВАЗа было то, что он производил народный автомобиль. Еще в 2011 г. в товарной линейке компании присутствовали модели ВАЗ 2104 и ВАЗ 2107, так называемая вазовская классика. Ее вклад в доходы предприятия был значителен, т. к. суммарно эти две модели в натуральном выражении составляют 19,5 % в общем выпуске. В 2011 г. средневзвешенная цена на новые ВАЗ 2104 составляла 200 тыс. руб., по обменному курсу на тот момент это 6,8 тыс. долл. США, а цена на ВАЗ 2107 была несколько меньше [19]. Ни один зарубежный производитель не мог предложить аналогичный по характеристикам автомобиль по такой цене, поэтому вазовская продукция конкурировала с подержанными автомобилями иностранных марок бюджетного класса.

Таблица 1

## Прямая господдержка ПАО «АвтоВАЗ»

Момент принятия решения правительством РФ о выделении средств	Время поступления средств на завод	Сумма помощи, млрд руб.	Вид помощи	Основание	Источник информации
2009 г. март	2009 г. с июня	25	беспроцентная ссуда сроком на 1 год	погашение долгов перед кредиторами (госбанками, поставщиками)	[2, 4, 13, 14]
2009 г. декабрь	2010 г. с февраля	12	беспроцентная ссуда	погашение долгов перед кредиторами	[4, 5]
2009 г. декабрь	2010 г. апрель-май	28	кредит	рефинансирование кредитов и займов	[4, 13]
2010 г. ноябрь	2010 г. ноябрь	10	ссуда	на обновление модельного ряда, создание новых рабочих мест	[6, 8, 13]
2015 г.	2015 г.	12,3	ссуда	погашение долгов перед кредиторами	[7]
2016 г.	2016 г.	13,2	ссуда	погашение долгов перед кредиторами	[7]
2016 г. июнь	на текущий момент операция не осуществлена	20	списание «Ростехом» долга	компенсация убытков	[3]

Составлено автором по материалам исследования



В 2012 г. началось обновление модельного ряда, от классики постепенно отказались, и появился ряд новых моделей, но философия бизнеса оставалась прежней – производить самые дешевые автомашины. Однако период стагнации в российской экономике в 2015-2017 гг. привел к тому, что самые недорогие автомобили перестали быть доступными представителям целевой аудитории АвтоВАЗа. Старая модель накопления средств на приобретение автомобиля перестала работать. В прежнем варианте среднестатистический россиянин откладывал от зарплаты 5-7 тыс. руб. и за 3 года, а возможно и раньше, при условии реализации автомобилем старого автомобиля, который был в его пользовании, накапливалась необходимая сумма на приобретение новой машины. Удорожание стоимости жизни и не растущие доходы сделали невозможной работу прежнего механизма накопления средств.

С приходом на АвтоВАЗ альянса Renault-Nissan значительно улучшилось качество продукции. Снижение нареканий со стороны покупателей достигнуто как за счет улучшения качества используемых автокомпонентов, так и за счет повышения качества сборки машин. За этот прогресс пришлось заплатить высокую цену, стоимость компонентов существенно выросла, так как произошла замена отечественных комплектующих на импортные. Отставка Бу Андерссона, президента-генерального директора АвтоВАЗа в 2014-2016 гг., была вызвана его решением о перенесении центра прибыли с АвтоВАЗа к его зарубежным поставщикам. Такие действия привели к рекордным убыткам и поставили на грань банкротства российских смежников предприятия.

Высокие темпы выбытия персонала также не устроили руководство Ростеха – российского собственника автоконцерна. Только за 3 последних года численность работников АвтоВАЗа сократилась на 29 %, с 51 629 чел. до 36 456 чел. по состоянию на 31 марта 2018 г., такое высвобождение сотрудников объясняется появлением избыточного персонала после 30 % падения объемов продаж в 2015 г. и целевыми ориентирами менеджмента компании в отношении уровня производительности труда [18]. АвтоВАЗ все еще значительно отстает от зарубежных компаний в плане эффективности использования трудовых ресурсов. Российский бизнес должен стремиться к оптимизации своей деятельности, обеспечивая собственную экономическую безопасность, но не ценой социального благополучия в регионах своего присутствия.

В работе [11, с. 39] отмечается, «что благодаря освоению стратегии антикризисного управления фирмы имеют реальные возможности выстоять в конкурентной борьбе, сформировать новые конкурентные преимущества, создать основу долгосрочной эффективной деятельности». Все эти положения верны и в случае с АвтоВАЗом, но причины затяжного кризиса компании на данном этапе следует искать уже не внутри предприятия, а вовне. Антикризисная стратегия, которой придерживаются акционеры, должна привести к успеху, но только при условии макроэкономического оздоровления всего народно-хозяйственного комплекса России.

#### Библиографический список

1. АвтоВАЗ обратил в убыток всю полученную от государства помощь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.finanz.ru/novosti/aktsii/avtovaz-obratil-v-ubytok-vsyo-poluchennuyu-ot-gosudarstva-pomoshch-1015925184> (дата обращения 25.07.2018).
2. АвтоВАЗ получит 25 миллиардов рублей после 10 мая [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://motor.ru/news/autovazhelp-30-03-2009.htm> (дата обращения 25.07.2018).
3. АвтоВАЗу простили 20 миллиардов долга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://auto.vesti.ru/news/show/news\\_id/661262/ccl\\_id/22/](http://auto.vesti.ru/news/show/news_id/661262/ccl_id/22/) (дата обращения 25.07.2018).
4. Асанкин, Р., Лукина, О., Нетреба, П., Милокова, Я. Приехали: как акционеры будут спасать крупнейший российский автозавод. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rbc.ru/business/12/02/2016/56bddf789a7947d79a401fb6/> (дата обращения 03.08.2018).
5. В. Путин распорядился выделить АВТОВАЗУ 12 млрд руб. господомощи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rbc.ru/economics/11/12/2009/5703d83e9a7947733180d25a> (дата обращения 05.08.2018).
6. Господдержку в 10 млрд руб «АвтоВАЗ» получит как заем или допэмиссию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/company/20101102/291807518.html> (дата обращения 25.06.2018).
7. Государство вновь поддержит АвтоВАЗ миллиардом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://auto.vesti.ru/news/show/news\\_id/661354/](http://auto.vesti.ru/news/show/news_id/661354/) (дата обращения 09.08.2018).
8. Государство выделит АвтоВАЗу еще 55 миллиардов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://acars.ru/news/world/5470/> (дата обращения 25.07.2018).

9. Доклад Федеральной антимонопольной службы «О состоянии конкуренции в Российской Федерации за 2016 год». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fas.gov.ru/documents/596439> (дата обращения 25.07.2018).
10. Зыкова, Т. Поедут на всех // Российская газета. – 2012. – № 5756 (83). – С. 8.
11. Мальцева, М. В., Савченко-Бельский, В. Ю. Антикризисная стратегия транспортной организации // Вестник Университета. – 2018. – № 3. – С. 39-43.
12. Петров, И. Въезжает в копейку // Российская газета. – 2017. – № 347 (181). – С. 5.
13. Сергиенко, Е., Шабашов, Д. АвтоВАЗ скостил проценты // РБК daily. – 2010. – № 222. – С. 5.
14. Скрипачев, И. А. Анализ источников образования финансовых ресурсов коммерческой организации (на примере ОАО «Автоваз») // Вестник САМГУПС. – 2009. – № 5-2. – С. 113-117.
15. Соломонова, О. Луноход и «копейка» / Гудок. – 2017. – № 136 (26275). – С. 4.
16. Шацкий, А. Кротовые норы: что это – миф, врата в другие миры или математическая абстракция [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanie-sila.ru/themes/space/krotovye-nory-cto-eto-mif-vrata-v-drugie-miry-ili-matematicheskaya-abstraktsiya> (дата обращения 01.08.2018).
17. Штанов, В. Lada Priora будет снята с производства в июле [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/auto/articles/2018/05/22/770228-priora-budet-snyata> (дата обращения 10.08.2018).
18. Ежеквартальный отчет ПАО «АвтоВАЗ». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://info.avtovaz.ru/index.php?id=301> (дата обращения: 10.08.2018).
19. Цена ВАЗ 2104. ЦенаМашин.ру: интернет-портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cenamashin.ru/cena/vaz/2104/2011> (дата обращения 10.08.2018).
20. General Motors declares bankruptcy – the biggest manufacturing collapse in US history [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.theguardian.com/business/2009/jun/01/general-motors-bankruptcy-chapter-11> (дата обращения 10.08.2018).

#### References

1. AvtoVAZ obratil v ubyток vsyu poluchennuyu ot gosudarstva pomoshh [AvtoVAZ drew all losses received from the state at a loss]. Available at: <https://www.finanz.ru/novosti/aktsii/avtovaz-obratil-v-ubytok-vsyu-poluchennuyu-ot-gosudarstva-pomoshch-1015925184> (accessed 25.07.2018).
2. AvtoVAZ poluchit 25 milliardov rublej posle 10 maya [AvtoVAZ will receive 25 billion rubles after May, 10]. Available at: <https://motor.ru/news/autovazhelp-30-03-2009.htm> (accessed 25.07.2018).
3. AvtoVAZu prostili 20 milliardov dolga [AvtoVAZ has forgiven 20 billion of debt]. Available at: [http://auto.vesti.ru/news/show/news\\_id/661262/ccl\\_id/22/](http://auto.vesti.ru/news/show/news_id/661262/ccl_id/22/) (accessed 25.07.2018).
4. Asankin R., Lukina O., Netreba P., Milyukova Ya. Priexali: kak akcionery budut spasat' krupnejshij rossijskij avtozavod [We arrived: as the shareholders will save the largest Russian car factory]. Available at: <http://www.rbc.ru/business/12/02/2016/56bddf789a7947d79a401fb6/> (accessed 03.08.2018).
5. V. Putin rasporyadilsya vy`delit` AVTOVAZU 12 mlrd rub. gospomoshhi [V. Putin ordered to allocate AVTOVAZ 12 billion rubles. state aid]. Available at: <http://www.rbc.ru/economics/11/12/2009/5703d83e9a7947733180d25a> (accessed 05.08.2018).
6. Gospodderzhku v 10 mlrd rub AvtoVAZ poluchit kak zaem ili dopemissiyu. [State support for 10 billion rubles «AvtoVAZ» will receive a loan or additional issue]. Available at: <https://ria.ru/company/20101102/291807518.html> (accessed 25.06.2018).
7. Gosudarstvo vnov' podderzhit AvtoVAZ milliardom [The state will again support AvtoVAZ billion]. Available at: [http://auto.vesti.ru/news/show/news\\_id/661354/](http://auto.vesti.ru/news/show/news_id/661354/) (accessed 09.08.2018).
8. Gosudarstvo vydelit AvtoVAZu eshhe 55 milliardov. [The state will allocate another 55 billion rubles to Avtovaz]. Available at: <http://acars.ru/news/world/5470/> (accessed 25.07.2018).
9. Doklad Federal'noj antimonopol'noj sluzhby «O sostoyanii konkurencii v Rossijskoj Federacii za 2016 god». [Report of the Federal Antimonopoly Service «On the state of competition in the Russian Federation for 2016»]. Available at: <https://fas.gov.ru/documents/596439> (accessed 25.07.2018).
10. Zykova T. Poedut na vse. [Will go at all]. Rossijskaya gazeta, 2012, I. 5756 (83), p. 8.
11. Mal'ceva M. V., Savchenko-Bel'skij, V. Yu. Antikrizisnaya strategiya transportnoj organizacii. [Anti-crisis strategy of the transport organization]. Vestnik Universiteta, 2018, I. 3, pp. 39-43.
12. Petrov I. V`ezzhaet v kopeechku. [Goes a pretty penny]. Rossijskaya gazeta, 2017, I. 347 (181), p. 5.
13. Sergienko E., Shabashov D. AvtoVAZ skostil procenty [AvtoVAZ blamed interest]. RBK daily, 2010, I. 222, p. 5.

14. Skripachev I. A. Analiz istochnikov obrazovaniya finansovykh resursov kommercheskoj organizacii (na primere JSC «Avtovaz») [*Analysis of the sources of education of financial resources of a commercial organization (on the example of JSC Avtovaz)*]. Vestnik SAMGUPS, 2009, I. 5-2, pp. 113-117.
15. Solomonova O. Lunokhod i «kopejka» [*Lunokhod and the «penny»*]. Gudok, 2017, I. 136 (26275), p. 4.
16. Shaczkiy A. Krotovye nory: chto eto – mif, vrata v drugie miry ili matematicheskaya abstrakciya. [*Moleholes: what is it – a myth, a gateway to other worlds or a mathematical abstraction*]. Available at: <http://znanie-sila.ru/themes/space/krotovye-nory-chto-eto-mif-vrata-v-drugie-miry-ili-matematicheskaya-abstraktsiya> (accessed 01.08.2018).
17. Shtanov V. Lada Priora budet snyata s proizvodstva v iyule. [*Lada Priora will be discontinued in July*]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/auto/articles/2018/05/22/770228-piora-budet-snyata> (accessed 10.08.2018).
18. Ezhekvaral'nyj otchet «AvtoVAZ» [*Quarterly report of PJSC AvtoVAZ*]. Available at: <http://info.avtovaz.ru/index.php?id=301> (accessed: 10.08.2018).
19. Cena VAZ 2104 [*The price of VAZ 2104*]. CenaMashin.ru: internet-portal. Available at: <http://cenamashin.ru/cena/vaz/2104/2011>(accessed 10.08.2018).
20. General Motors declares bankruptcy – the biggest manufacturing collapse in US history Available at: <https://www.theguardian.com/business/2009/jun/01/general-motors-bankruptcy-chapter-11> (accessed 10.08.2018).