

УДК 338.242.2

**УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «АВТОВАЗ»)**

© 2015 г.

*Л.В. Стрелкова, Д.И. Тарасов*

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

Dmitriy\_tarasov@bk.ru

*Поступила в редакцию 09.09.2014*

В условиях макроэкономической и геополитической неопределенности необходимым условием долгосрочного существования предприятия и удовлетворения ожиданий стейкхолдеров становится достижение устойчивого развития, причем приоритетное значение приобретают его экономические аспекты. Для обеспечения устойчивого развития требуется обеспечение предприятий современными методиками, адекватными рыночной ситуации и позволяющими учитывать многообразие вызовов, с которыми сталкиваются компании.

Предложен авторский алгоритм разработки стратегических решений, направленных на устойчивое развитие промышленных предприятий, рассмотрено его применение на примере компании ОАО «АвтоВАЗ». Алгоритм позволяет разработать стратегические решения, соответствующие особенностям внешней и внутренней среды, осуществить диагностику текущей и потенциальной позиции компании с помощью трехуровневой системы взаимосвязанных матриц, а также получить детализацию стратегических решений до основных экономических показателей, балансировать данные показатели посредством нахождения компромиссных решений и определить наиболее приоритетные стратегические решения на основании оценки увеличения стоимости компании. Предложенный алгоритм и инструменты могут использоваться промышленными предприятиями и органами государственного управления в процессах стратегического планирования, формирования механизмов достижения устойчивого развития, комплексной оценки факторов внешней среды, экономического анализа хозяйственной деятельности, а также при составлении годовых и плановых отчетов.

*Ключевые слова:* устойчивое развитие промышленных предприятий, алгоритм разработки стратегических решений, матричный подход анализа стратегических решений.

Устойчивое развитие промышленных предприятий как первичных хозяйственных звеньев является основой эффективного функционирования экономики регионов и страны в целом, что обуславливает приоритетное внимание к ним при изучении данной проблемы. Однако исследования показывают, что в настоящее время около 18% российских предприятий находятся в кризисном состоянии, балансируя на грани банкротства. Управление 33% предприятий осуществляется в условиях отсутствия стратегии, а еще 24% имеют стратегию, однако ее разработка и применение носят формальный характер, что повышает вероятность развития неблагоприятной ситуации в будущем. Необходимым условием устойчивого развития является внимание к вопросам эффективности управления, что предполагает использование современных инструментов, адекватных рыночной ситуации и позволяющих учитывать многообразие вызовов, с которыми сталкиваются компании. В связи с этим совершенствование теории и практики управления устойчивостью развития промышленных предприятий, и в частности развитие специальных инструментов, полу-

чает в настоящее время важнейшее теоретическое и практическое значение.

Исходя из своей сути, устойчивое развитие предприятия должно обеспечивать стратегическую устойчивость при допустимом уровне тактической устойчивости. При этом различные параметры деятельности компании в определенной мере могут противоречить друг другу и вступать между собой в конфликт. В противоречие могут вступать прибыльность деятельности и скорость роста продаж, рентабельность капитала и платежеспособность, износ производственных мощностей и зависимость от заемных источников финансирования и многие другие параметры. В результате принимаемые решения будут связаны с поиском компромисса между различными параметрами. Важным критерием устойчивости развития предприятия обычно рассматривается обеспечение оптимальной величины прибыли, достаточной для ведения деятельности преимущественно на основании самофинансирования и формирования собственного оборотного капитала в размерах, позволяющих обеспечить темпы роста объемов продаж [1]. Однако прибыль как экономический

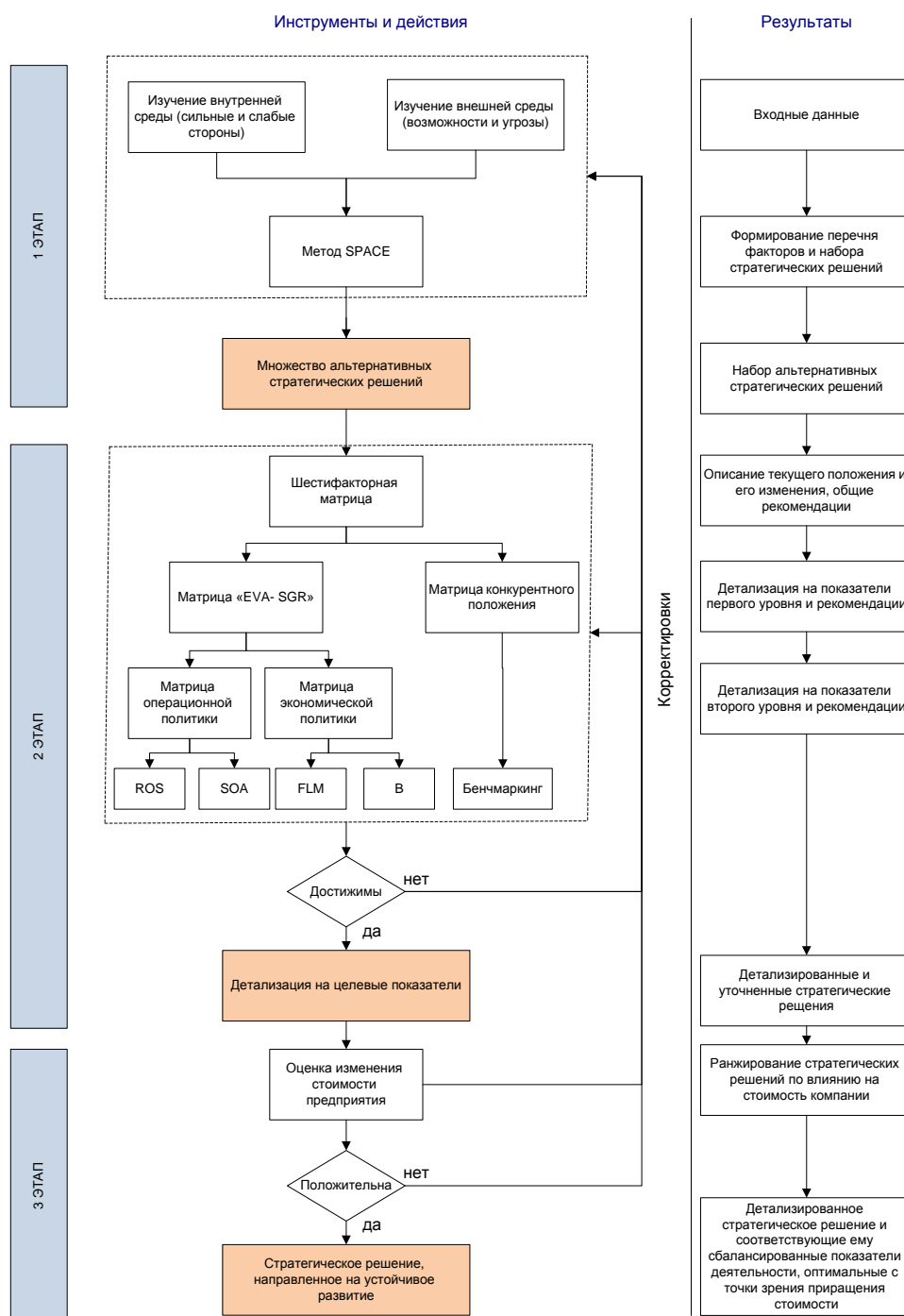


Рис. Алгоритм разработки стратегических решений, направленных на устойчивое развитие

показатель в соответствии с современной теорией управления не является конечной целью деятельности предприятия. Этот показатель, получаемый на основании бухгалтерской отчетности и, следовательно, ориентированный на выполнение фискальных функций, наследует все связанные с этим недостатки [2]. Кроме того, не позволяет учитывать потребность в финансировании, необходимую для обеспечения данного уровня прибыли, временную стоимость

денежных средств и величину будущих прибылей и денежных потоков. Эти ограничения мы предлагаем преодолеть с помощью использования стоимости компании как показателя устойчивого развития предприятия.

Проведенное исследование управленческих инструментов, используемых для обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий, показало необходимость разработки комплексной методик, позволяющей учесть мно-

жество требуемых аспектов. Мы предлагаем осуществлять разработку и детализацию стратегических решений, направленных на устойчивое развитие промышленного предприятия, с помощью алгоритма, представленного на рисунке.

На первом этапе осуществляется разработка множества альтернативных стратегических решений. Для этого сначала изучаются сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы внешней среды. Данная информация является входящей для проведения анализа с помощью модернизированного SPACE-метода [3]. В рамках модернизированного SPACE-метода осуществляется количественная оценка множества релевантных факторов, на основании чего определяется набор альтернативных стратегических решений. В результате формируется перечень альтернативных стратегических решений, соответствующих стратегическому положению предприятия [4].

На втором этапе производится детализация и уточнение стратегических решений с помощью авторской системы матриц. Шестифакторная матрица позволяет получить общую характеристику текущего положения компании и разработать предварительные ориентиры изменений. В набор факторов включены основные рыночные показатели (скорость роста рынка и среднеотраслевая рентабельность), соответствующие им показатели деятельности предприятия (скорость роста выручки и рентабельность деятельности) и внутренние экономические ориентиры деятельности предприятия (устойчивая скорость роста и стоимость капитала). Скорость роста рынка и среднеотраслевая рентабельность характеризуют сложившуюся в отрасли прибыльность деятельности и динамику изменения объемов продаж отрасли. Сопоставляя данные показатели со скоростью роста выручки и рентабельностью предприятия, можно сделать вывод об увеличении или уменьшении доли рынка предприятия, прибыльности его деятельности в сравнении с рыночной. В результате можно оценить изменение положения предприятия относительно конкурентов и произвести корректировку планируемых показателей. Устойчивая скорость роста и стоимость капитала характеризуют ресурсные возможности компании в обеспечении роста продаж и необходимый уровень доходности деятельности для удовлетворения интересов собственников. Сравняя устойчивую скорость роста со скоростью роста компании (текущей и планируемой), можно сделать вывод о достаточности или недостатке ресурсов деятельности компании

для обеспечения роста [5]. В результате можно планировать улучшение операционных показателей (повышение прибыльности деятельности путем сокращения издержек, высвобождение рабочего капитала путем внедрения нормативных запасов, ускорение оборачиваемости путем изменения условий взаиморасчетов с контрагентами и др.) или изменения экономической политики (уменьшение дивидендных выплат, привлечение заемных средств и т.д.). Сравняя стоимость капитала и прибыльность предприятия, можно сделать вывод об эффективности деятельности с точки зрения создания или снижения стоимости предприятия. Разность между стоимостью капитала и доходностью принято называть спредом доходности (*profitability spread*), данный показатель ориентирован на интересы собственников бизнеса. В результате можно сделать вывод о необходимости увеличения доходности бизнеса (путем сокращения издержек, изменения политики ценообразования, ужесточения контроля за расходами и т.д.) или сокращения стоимости капитала (через оптимизацию структуры и источников финансирования) [6].

Затем шестифакторная матрица разбивается на матрицу внутренних факторов «EVA-SGR» и матрицу конкурентного положения. Матрица внутренней среды «EVA-SGR» представляет собой двумерную структуру, которая построена следующим образом: по одной оси откладывается разность между скоростью роста выручки компании  $g^*$  и устойчивой скоростью роста SGR, показывающая в зависимости от знака профицит или дефицит денежных средств, по другой оси откладывается разность между рентабельностью собственных средств и стоимостью собственного капитала, показывающая в зависимости от знака создание или разрушение стоимости предприятия [7]. Матрица конкурентной позиции также представляет собой двумерную структуру: по одной оси откладывается разность между скоростью роста выручки предприятия  $g^*$  и скоростью роста рынка  $G$ , показывающая в зависимости от знака увеличение или уменьшение рыночной доли предприятия, по другой оси откладывается разность между рентабельностью собственных средств предприятия и среднеотраслевой рентабельностью собственных средств, показывающая в зависимости от знака способность компании приносить доход владельцам по сравнению с отраслевыми показателями. Плоскости матриц делятся осями на четыре квадранта, каждому из которых приписаны рекомендации по корректировке или поддержанию текущих показателей деятельности предприятия.

Внутренние факторы допускают декомпозицию до первичных факторов создания ценности: рентабельность продаж (ROS) и оборачиваемость активов (SOA), определяющие операционную политику компании, финансовый рычаг (FLM) и коэффициент накопления (B), определяющие экономическую политику компании. При этом взаимосвязь между факторами является функциональной [8].

Рассмотренные факторы могут противоречить друг другу, например показатель рентабельности собственного капитала ROE и скорость роста выручки компании или рентабельность продаж и оборачиваемость активов. Поэтому возникает проблема выбора приоритетов и способов реализации стратегического решения и достижения устойчивого развития предприятия. При выборе альтернативных вариантов один из показателей определяется как приоритетный, в то время как другой выступает как подстраиваемый, ограничивающий. Если в качестве приоритетной рассматривается задача повышения эффективности, то она может решаться с помощью повышения рентабельности продаж, урезания затрат, повышения эффективности использования капитала или экономической политики. Когда в качестве приоритетной рассматривается задача увеличения объемов продаж, то инструментами ее достижения могут выступать увеличение затрат на продвижение товара, выделение ресурсов для захвата целевой доли рынка, снижение цены для достижения ценового превосходства над конкурентами. Тогда уровень рентабельности собственного капитала будет выступать в качестве ограничения. Поиск количественных ориентиров реализации стратегического решения всегда связан с поиском компромисса между различными показателями деятельности [9].

Из множества стратегических решений, детализированных на взаимоувязанные и сбалансированные показатели, полученные на предыдущем шаге, необходимо выбрать оптимальное. В целях определения оптимального стратегического решения предлагается рассмотреть полученные альтернативы стратегического развития с позиции приращения стоимости компании. Для этого осуществляется сравнение стоимости компании в текущем состоянии  $V_0$  (без планирующихся изменений деятельности) и ценности компании с учетом реализации стратегических альтернатив  $\{V_1, V_2, \dots, V_n\}$ . Из множества стратегических альтернатив выбираются те, которые дадут наибольшее приращение стоимости предприятия (1).

$$V_i \in \{V_1, V_2, \dots, V_n\}: V_i - V_0 = \text{MAX}_{j=1 \dots n} (V_j - V_0). \quad (1)$$

Раздельная оценка, последующее сравнение текущей стоимости компании со стоимостью при реализации стратегического решения и упорядочение по ценности стратегических решений позволяет выбрать стратегию развития, соответствующую максимизации приращения стоимости предприятия.

Для оценки изменения стоимости компании можно использовать различные методы, достаточно хорошо обоснованные в ряде фундаментальных публикаций, в числе которых доходный подход и сравнительный метод [10, 11]. Доходный подход обычно рассматривается как наиболее обоснованный и точный, однако его применение требует значительных временных затрат и наличия доступа к внутренней управленческой информации. Сравнительный метод не требует значительных затрат времени, однако для его применения необходимо наличие информации о сделках с компаниями-аналогами. В рамках данной работы предлагается использовать формулу (2), позволяющую оценить стоимость компании, растущей с постоянными устойчивыми темпами роста. Приведенная формула показывает, что ценность компании зависит от параметров, входящих в перечень факторов, определенных выше. Применение данного подхода не является трудозатратным и позволяет выразить ценность компании через факторы матриц внутренней среды и конкурентной позиции, предложенные нами ранее. Стоимость компании, растущей с постоянными устойчивыми темпами роста, можно определить по формуле:

$$V = \frac{ROS \times ROA \times FLM \times E \times \left(1 - \frac{B}{1 + ROS \times ROA \times FLM \times B}\right)}{CE - ROS \times ROA \times FLM \times B}, \quad (2)$$

где  $V$  – стоимость компании;  $E$  – величина собственного капитала;  $ROS$  – рентабельность продаж по чистой прибыли;  $ROA$  – оборачиваемость активов;  $FLM$  – финансовый рычаг;  $CE$  – требуемая доходность;  $B$  – норма реинвестирования.

Алгоритм был апробирован на примере флагмана отечественного автомобилестроения – предприятия ОАО «АвтоВАЗ». Применение алгоритма позволило уточнить набор предлагаемых стратегических решений, рассмотреть динамику и графическую интерпретацию основных показателей деятельности с помощью системы матриц, изучить рекомендации в соответствии с расположением показателей в квадрантах матриц, предложить ориентиры основных показателей при реализации стратегиче-

ских решений и прогнозировать в случае их достижения существенное увеличение стоимости предприятий.

Согласно SPACE-диаграмме компания имеет достаточно сильную конкурентную позицию в умеренно привлекательном виде экономической деятельности. Однако компания испытывает экономические трудности (низкая рентабельность деятельности, высокая долговая нагрузка) при низкой стабильности внешней среды. Достаточно сильная конкурентная позиция компании обусловлена самой высокой долей российского рынка, привлекательным уровнем цен, наличием крупнейшей дилерской сети и низкой эксплуатационной стоимостью. При этом негативно сказывается на конкурентной позиции недостаточно высокое качество и устаревший дизайн продукции, а также высокий уровень затрат компании. Компания имеет низкую экономическую силу, что обусловлено низкой рентабельностью деятельности (рентабельность продаж и рентабельность активов), высокой долговой нагрузкой и низкой оборачиваемостью активов. В результате можно сделать вывод о том, что компания ОАО «АвтоВАЗ» (оставаясь в целом достаточно конкурентоспособной, а по отдельным составляющим конкурентной позиции занимающей лидирующее положение) начинает постепенно терять долю рынка из-за проблем с уровнем качества и дизайном продукции. Высокий уровень затрат позволяет компании балансировать лишь на уровне нулевой прибыльности, в результате не обеспечиваются не только необходимый уровень рентабельности с точки зрения собственников, но и финансирование потребности проведения изменений. Повышение прибыльности деятельности за счет изменения ценовой политики представляется малоэффективным ввиду того, что на данный момент не наблюдается высокая ценовая дифференциация относительно продукции конкурентов и увеличение цены приведет к потере одного из конкурентных преимуществ компании – невысокой цены, что сильно скажется на продажах и может привести к негативным последствиям, вплоть до банкротства компании. Высокий уровень долговой нагрузки указывает на то, что компания не сможет привлечь необходимое финансирование на рынке заемного капитала, следовательно, основными источниками должны будут стать собственные средства (государственные вложения и средства альянса «Рено-Ниссан»). Наиболее перспективным направлением снижения издержек, а также повышения качества представляется усиление работы с поставщика-

ми автокомпонентов (величина затрат на которые составляет доминирующую долю в структуре себестоимости и уровень качества продукции которых не соответствует мировым стандартам).

Данная стратегическая позиция компании характеризуется как «конкурентная», следовательно, компании можно рекомендовать привлечь финансовые ресурсы или вступить в альянс со связанной компанией, затем повысить дифференциацию компании путем усиления маркетингового направления, развитием продукта или сервиса, одновременно работая над снижением затрат и оптимизацией активов, и в конечном итоге повысить прибыльность деятельности. В крайних случаях можно рекомендовать провести комплексную реорганизацию деятельности или стратегическое репозиционирование в направлении выделения ядра бизнеса.

При формировании целевых показателей деятельности использовались следующие основные предпосылки. Обеспечение рентабельности собственного капитала на уровне стоимости собственного капитала, что обеспечивает приемлемый уровень доходности инвесторам на вложенный капитал – 12.8%. Приближение структуры финансирования компании к среднеотраслевому уровню отношения заемных средств к собственному капиталу – 0.8. Обеспечение скорости роста компании на уровне долгосрочного прогнозного темпа роста отрасли – 6.7%. Соответствие устойчивого темпа роста и плановой скорости роста компании и возврат излишних денежных средств в виде дивидендов. Приближение среднеотраслевой рентабельности капитала к показателям стоимости собственного капитала при соотношении заемных средств к собственному капиталу на среднеотраслевом уровне.

Шестифакторная матрица для компании ОАО «АвтоВАЗ» за 2011–2013 гг. представлена в табл. 1.

На протяжении всего рассматриваемого периода выручка компании ОАО «АвтоВАЗ» росла значительно медленнее рынка, что свидетельствует о поступательном сокращении рыночной доли компании и наличии существенных проблем с конкурентоспособностью продукции при имеющихся недозагруженных производственных мощностях. В 2013 г. на фоне общего значительного сокращения скорость роста рынка (до 4.6% против 22.7% и 39% в 2012 и 2011 г.) демонстрирует падение выручки на 4.4%. Несмотря на то что темп роста компании значительно уступал рыночному, на всем

Таблица 1

## Шестифакторная матрица ОАО «АвтоВАЗ»

Фактор	Описание	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Целевые
CE	Стоимость собственного капитала компании	17.9%	18.6%	24.1%	12.8%
ROE	Среднеотраслевая рентабельность собственного капитала	8.5%	8.5%	8.5%	12.8%
ROE*	Рентабельность собственного капитала компании	9.6%	0.6%	-26.7%	12.8%
G	Среднеотраслевая скорость роста	39.0%	22.7%	4.6%	6.7%
g*	Скорость роста выручки компании	27.6%	4.8%	-4.4%	6.7%
SGR	Устойчивая скорость роста компании	9.6%	0.6%	-26.7%	6.7%

рассматриваемом периоде его величина существенно превышает устойчивые темпы роста. Следовательно, эффективность деятельности компании либо дивидендная политика не позволяли поддерживать даже такую скорость роста выручки и наблюдался дефицит денежных средств. О недостаточной эффективности компании свидетельствует величина рентабельности собственного капитала, которая на всем рассматриваемом периоде отставала от среднеотраслевой (только в 2011 г. наблюдалось небольшое превышение отраслевого показателя – на 1.1%). В 2013 г. по причине убыточной деятельности компания показывает отрицательное значение показателя.

О недостаточной рентабельности собственного капитала свидетельствует также то, что на всем периоде рассмотрения показатель значительно уступал величине стоимости собственного капитала. Данный факт свидетельствует о том, что эффективность деятельности компании не покрывает риски вложения капитала и в результате компания не создает добавленную экономическую стоимость для своих акционеров. При этом стоимость собственного капитала компании на всем рассматриваемом периоде превышала не только рентабельность собственного капитала компании, но и отраслевую рентабельность собственного капитала, что говорит о том, что стоимость финансирования компании крайне высокая и не может быть покрыта даже сложившейся на рынке нормой рентабельности. Кроме того, стоимость собственного капитала демонстрировала поступательное увеличение (в 2013 г. – 24.06%, в 2012 г. – 18.62%, в 2011 г. – 17.94%).

Таким образом, положение компании в целом можно охарактеризовать как кризисное. Целевые показатели деятельности обеспечивают приемлемый уровень рентабельности вложенных средств с точки зрения инвестора, соответствующий планируемому рыночному уровню, а также скорость роста выручки на уровне рыночного прогноза и устойчивой ско-

рости роста, что обеспечивает сохранение рыночной доли и возможность самофинансирования деятельности.

Для дальнейшего изучения сложившейся ситуации были применены матрицы «EVA-SGR» и конкурентного положения. На всем периоде рассмотрения компания ОАО «АвтоВАЗ» находилась в четвертом квадранте матрицы, характеризующемся наиболее неблагоприятными экономическими условиями. Фактическая скорость роста компании превышала устойчивый темп роста компании, являющийся обеспеченным экономическими возможностями, а также стоимость собственного капитала превышала рентабельность собственного капитала, что обуславливает отрицательный спред экономической доходности и неудовлетворительность результатов деятельности с точки зрения акционеров. При этом диаграмма показывает поступательное уменьшение спреда доходности, который достиг в 2013 г. 51%.

Согласно матрице экономической стратегии данное положение, в котором компания пребывает в течение всего периода рассмотрения, требует незамедлительных и кардинальных решений по реструктуризации деятельности и рассмотрения вариантов вплоть до выхода из бизнеса. Целевые значения показателей позволяют достичь нулевого спреда доходности и скорости роста выручки, поддерживаемой на условиях самофинансирования.

На всем рассматриваемом периоде эффективность операционной деятельности компании сокращалась. Рентабельность продаж упала в 2012 г. с минимальной 1.8% до нулевой 0.1%, а затем в 2013 г. на фоне убыточности деятельности показала отрицательное значение. Оборачиваемость активов также в 2012 г. сократилась с 1.32 до 1.27, а затем в 2013 г. упала до 1.17. Для того чтобы обеспечить невысокие темпы роста выручки и компенсировать падение операционной эффективности, компания начинает поступательно наращивать заемное финансирование, и финансовый рычаг увеличился в 2012 г. с 4.1

Таблица 2

## Целевые показатели деятельности ОАО «АвтоВАЗ»

Наименование	Описание	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Целевые
ROS	Рентабельность продаж	1.8%	0.1%	-3.9%	4.0%
SOA	Оборачиваемость активов	1.32	1.27	1.17	1.34
FLM	Финансовый рычаг	4.10	4.41	5.81	2.43
B	Коэффициент реинвестирования	0.998	1.000	1.000	0.515

до 4.41, а затем в 2013 г. до 5.81. Отношение долга к собственному капиталу компании в рассматриваемом периоде находится в пределах 1.9–3.3 при отраслевом уровне 0.779. Увеличение финансового рычага приводит к возрастанию рисков компании, что сказывается на величине рычагового коэффициента и повышает стоимость собственного капитала компании. В условиях минимального уровня прибыли дивидендная политика компании не оказывала существенного влияния на деятельность. Целевые показатели подразумевают улучшение операционной деятельности компании: рентабельности продаж до 4%, оборачиваемости до 1.32, что приблизительно соответствует уровням 2011 года. При этом финансовый рычаг должен будет сократиться до 2.32.

Рентабельность собственного капитала относительно отраслевого показателя поступательно сокращалась, в результате разрыв в 2013 г. достиг 35%. Скорость роста выручки компании на протяжении всего рассматриваемого периода значительно уступала отраслевому показателю. В результате компания находилась в третьем квадранте матрицы, характерном для отстающих компаний со слабой конкурентной позицией. Целевые показатели подразумевают рентабельность деятельности и скорость роста продаж на уровне среднеотраслевых.

Расчеты приблизительного изменения оценки стоимости компании в результате соблюдения целевых показателей показывают значительное возрастание стоимости. Данные расчеты носят приблизительный характер и позволяют утверждать, что изменение показателей деятельности окажет положительное влияние на стоимость компании. Необходимые для этого значения показателей деятельности предприятия ОАО «АвтоВАЗ» сгруппированы в таблице 2.

Авторами предложен алгоритм формирования стратегических решений, направленных на устойчивое развитие промышленных предприятий, в рамках которого осуществляется диагностика текущей и потенциальной позиции компании с помощью трехуровневой системы вза-

имосвязанных матриц, а также детализация стратегических решений до основных экономических показателей, балансировка данных показателей посредством нахождения компромиссных решений и определение наиболее приоритетных стратегических решений на основании оценки увеличения стоимости компании. Предложенный алгоритм и инструменты могут использоваться промышленными предприятиями и органами государственного управления в процессах стратегического планирования, формирования механизмов обеспечения устойчивого развития, комплексной оценки факторов внешней среды, экономического анализа хозяйственной деятельности, а также при составлении годовых и плановых отчетов.

## Список литературы

1. Гершун А.М., Горский М.А. Технологии сбалансированного управления. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 409 с.
2. Thompson J. Strategic Management: Awareness and Change. 3-rd edition. London: Chapman&Hall, 1997. 802 p.
3. Тарасов Д.И. Модернизированная модель принятия стратегических решений SPACE. Экономика и предпринимательство. М.: БукиВеди. 2013. № 12. С. 854–859.
4. Стрелкова Л.В., Тарасов Д.И. Стратегический анализ и оценка развития промышленного производства ПФО // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. Н. Новгород: Изд-во ННГУ. 2014. № 3 (35). С. 16–22.
5. Лимитовский М.А. Устойчивый рост компании и эффекты леввериджа // Российский журнал менеджмента. 2010. № 2. С. 35–46.
6. Veetil N. Strategy formulation and implementation in manufacturing organizations – The impact on performance. Middlesex University Business School UK, 2008. 434 p.
7. Bender R. Ward K. Corporate financial strategy. 3<sup>rd</sup> edition. Butterworth-Heinemann, 2009. 395 p.
8. Лимитовский М.А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках: Учеб.-практич. пособие. М.: Дело, 2004. 527 с.
9. Лобанова Е.Н., Паламарчук В.П., Минасян В.Б. Финансовое обоснование стратегических решений в российских корпорациях. М.: Издательский дом «Дело», 2012. 516 с.

10. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 1342 с.

11. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. Стоимость компании: оценка и управление. М.: Олимп-Бизнес, 2005. С. 576.

**MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN CONTEMPORARY CONDITIONS  
(OAO AvtoVAZ case study)**

*L.V. Strelkova, D.I. Tarasov*

The authors propose an algorithm for developing strategic decisions aimed at sustainable development of industrial enterprises. Its application is considered on the example of the company OAO "AvtoVAZ". The algorithm makes possible the development of strategic decisions that are in line with the characteristics of the external and internal environment. It is also possible to diagnose the company's current and potential position by using a three-tier system of interconnected matrices, to refine strategic decisions to the level of key economic indicators, to balance these indicators by finding compromise solutions and to determine the most important decisions in terms of strategic priorities, based on the assessment of the increase in the company's value. The proposed algorithm and tools can be used by industrial companies and by the government bodies in the processes of strategic planning, in the development of mechanisms for achieving sustainable development, in the integrated assessment of external environment factors, in the analysis of economic activities, as well as in the preparation of annual plans and reports.

*Keywords:* sustainable development of industrial enterprises, algorithm for development of strategic decisions, matrix approach to the analysis of strategic decisions.

*References*

1. Gershun A.M., Gorskiy M.A. Tekhnologii sbalansirovannogo upravleniya. M.: Olimp-Biznes, 2004. 409 s.

2. Thompson J. Strategic Management: Awareness and Change. 3-rd edition. London: Chapman&Hall, 1997. 802 p.

3. Tarasov D.I. Modernizirovannaya model' prinyatiya strategicheskikh resheniy SPACE. Ekonomika i predprinimatel'stvo. M.: BukiVedi. 2013. № 12. S. 854–859.

4. Strelkova L.V., Tarasov D.I. Strategicheskii analiz i otsenka razvitiya promyshlennogo proizvodstva PFO // Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Seriya: Sotsial'nye nauki. N. Novgorod: Izd-vo NNGU. 2014. № 3 (35). S. 16–22.

5. Limitovskiy M.A. Ustoychivyy rost kompanii i efekty leveridzha // Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta. 2010. № 2. S. 35–46.

6. Veetil N. Strategy formulation and implementation in manufacturing organizations – The impact on performance. Middlesex University Business School UK, 2008. 434 p.

7. Bender R. Ward K. Corporate financial strategy. 3rd edition. Butterworth-Heinemann, 2009. 395 p.

8. Limitovskiy M.A. Investitsionnye proekty i real'nye optsiony na razvivayushchikhsya rynkakh: Ucheb.-praktich. posobie. M.: Delo, 2004. 527 s.

9. Lobanova E.N., Palamarchuk V.P., Minasyan V.B. Finansovoe obosnovanie strategicheskikh resheniy v rossiyskikh korporatsiyakh. M.: Izdatel'skiy dom «Delo», 2012. 516 s.

10. Damodaran A. Investitsionnaya otsenka. Instrumenty i metody otsenki lyubykh aktivov. M.: Al'pina Biznes Buks, 2004. 1342 s.

11. Kouplend T., Koller T., Murrin D. Stoimost' kompanii: otsenka i upravlenie. M.: Olimp-Biznes, 2005. S. 576.