

УДК 338.4  
EDN: EPIDOE



©2025 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
(https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ КАЧЕСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЕГО РЕСУРСАМИ НА ПРИМЕРЕ ПАО АВТОВАЗ

**КАРА Анна Николаевна**, доктор экономических наук, доцент, профессор Высшей школы экономики и управления  
*Поволжский государственный университет сервиса*  
445017, Россия, Тольятти, [anna.kara58@mail.ru](mailto:anna.kara58@mail.ru)

SPIN-код: 3614-5766  
AuthorID: 337469

**ЕВДОКИМОВ Сергей Петрович**, аспирант  
*Поволжский государственный университет сервиса*  
445017, Россия, Тольятти, [Lm-sergey@ya.ru](mailto:Lm-sergey@ya.ru)

SPIN-код: 5829-4853  
AuthorID: 1280881

**Аннотация.** В настоящей статье исследуется роль экономического анализа в системе управления производственным предприятием на примере ПАО «АВТОВАЗ». Проводится анализ текущего состояния управления предприятием, оценивается его экономическая эффективность с применением финансовых и производственных показателей. Производится оценка ключевых факторов, влияющих на производственную эффективность предприятия, предлагаются практические рекомендации по оптимизации процессов управления и повышения экономической эффективности предприятия, в том числе анализ конкурентной среды. Целью статьи является разработка инструментария формирования эффективных управленческих решений, в основе которого лежит анализ деятельности предприятия с учетом влияния факторов внешней среды, в том числе оценка его конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** экономическая оценка, система управления, производственное предприятие, эффективность, автомобильная промышленность, финансовые показатели, производственные показатели, управленческие решения, оптимизация.

© Кара А.Н., Евдокимов С.П., 2025

## ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE'S ECONOMIC ACTIVITIES AS A BASIS FOR FORMING A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR ITS RESOURCES, USING THE EXAMPLE OF PJSC AVTOVAZ

**KARA Anna Nikolaevna**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Higher School of Economics and Management  
*Volga State University of Service*  
445017, Russia, Togliatti, [anna.kara58@mail.ru](mailto:anna.kara58@mail.ru)  
**EVDOKIMOV Sergey Petrovich**, Postgraduate Student  
*Volga State University of Service*  
445017, Russia, Togliatti, [Lm-sergey@ya.ru](mailto:Lm-sergey@ya.ru)

**Abstract.** This article explores the role of economic analysis in the management system of a manufacturing enterprise using the example of PJSC AVTOVAZ. It analyzes the current state of enterprise management and evaluates its economic efficiency using financial and production indicators. The article assesses key factors that influence the production efficiency of the enterprise and provides practical recommendations for optimizing management processes and improving the economic efficiency of the enterprise, including an analysis of the competitive environment. The goal of this work is to develop tools for making effective management decisions based on an analysis of the enterprise's activities, taking into account the influence of external factors, including an assessment of its competitiveness.

**Keywords:** economic assessment, management system, production enterprise, efficiency, automotive industry, financial indicators, production indicators.

© Kara A.N., Evdokimov S.P., 2025

### ВВЕДЕНИЕ

В условиях постоянно меняющейся рыночной конъюнктуры и усиления конкуренции, эффективное управление производственным предприятием становится ключевым фактором его устойчивого развития и конкурентоспособности. Экономическая оценка его деятельности играет ключевую роль в этом процессе, предоставляя руководству предприятий необходимую информацию для принятия обоснованных стратегических и тактических управленческих решений. Она позволяет не только констатировать текущее состояние, но и выявлять узкие места, определять потенциал для роста и разрабатывать меры по повышению эффективности работы предприятия.

Российская автомобильная промышленность, представленная таким гигантом, как ПАО «АВТОВАЗ», переживает период значительных трансформаций, связанных как с глобальными экономическими вызовами, так и с внутренними структурными изменениями. В этой связи, детальный анализ и экономическая оценка деятельности крупнейшего отечественного автопроизводителя, каковым является ПАО «АВТОВАЗ», приобретают особую актуальность. Изучение его системы управления

и экономической эффективности не только позволит выявить специфические проблемы и возможности российского автопрома, но и послужит основой для разработки универсальных подходов к повышению эффективности управления в промышленных предприятиях страны.

### МЕТОДОЛОГИЯ

Цели исследования:

1. Проанализировать текущую систему управления производственным предприятием на примере ПАО «АВТОВАЗ».
2. Оценить экономическую эффективность деятельности предприятия с использованием финансовых и производственных показателей.
3. Выявить ключевые факторы, влияющие на производственную эффективность предприятия.
4. Разработать рекомендации по оптимизации управления и повышению экономической эффективности предприятия.

Для достижения поставленных целей необходимо выполнить основные задачи исследования: создание инструментария для повышения обоснованности управленческих решений на промышленных предприятиях России.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе к экономической оценке деятельности ПАО «АВТОВАЗ» с учетом специфики современной российской автомобильной промышленности в условиях меняющейся внешней экономической среды, а также в разработке оригинальных рекомендаций по оптимизации управления, применимых для широкого круга производственных предприятий.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Практическая значимость работы состоит в возможности использования предложенных рекомендаций для повышения эффективности деятельности ПАО «АВТОВАЗ» и других аналогичных предприятий.

В процессе формирования инструментария эффективности управления ресурсами предприятия были рассмотрены следующие разделы:

1. Теоретические основы экономической оценки и анализа системы управления производственным предприятием

Экономическая оценка деятельности предприятия является фундаментальным элементом системы управления, обеспечивающим информационную базу для принятия управленческих решений. Она представляет собой совокупность методов и подходов для количественного и качественного анализа финансовых, производственных и инвестиционных показателей с целью определения эффективности использования ресурсов и достижения поставленных целей.

### 1.1. Понятие и виды экономической оценки

Экономическая оценка может осуществляться с различных позиций и для различных целей. Выделяют следующие основные виды:

- Финансовая оценка: анализ бухгалтерской отчетности (баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств) для определения финансовой устойчивости, ликвидности, рентабельности и деловой активности. Ключевые показатели: рентабельность активов, рентабельность продаж, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент автономии.

- Производственная оценка: анализ эффективности использования производственных мощностей, трудовых ресурсов, материальных запасов. Основные показатели: производительность труда, фондоотдача, материалоемкость, себестоимость продукции, объемы производства.

- Инвестиционная оценка: анализ экономической целесообразности инвестиционных проектов, оценка их будущей доходности и рисков. Показатели: чистая приведенная стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), срок окупаемости.

- Стратегическая оценка: анализ соответствия текущей деятельности стратегическим целям предприятия, оценка позиционирования на рынке, сильных и слабых сторон, угроз и возможностей (SWOT-анализ), в том числе оценка конкурентной среды.

### 1.2. Составляющие системы управления производственным предприятием

Система управления производственным предприятием – это совокупность взаимосвязанных элементов (структурных подразделений, процессов, методов, технологий), направленных на достижение поставленных целей путем рационального использования имеющихся ресурсов. Эффективная система управления обычно включает следующие компоненты:

- Планирование: разработка стратегических, тактических и оперативных планов на основе экономического анализа деятельности предприятия.

- Организация: формирование организационной структуры, распределение обязанностей и полномочий.

- Мотивация и цель: создание стимулов для эффективного выполнения работниками своих обязанностей.

- Контроль: мониторинг выполнения планов, выявление отклонений и корректирующие действия.

- Информационное обеспечение: сбор, обработка и анализ информации, необходимой для принятия решений.

Особое значение в системе управления приобретает

интегрированный подход, при котором экономическая оценка не является изолированной функцией, а пронизывает все уровни и этапы управленческого процесса. Современные системы управления также включают элементы адаптивного управления, быстро реагирующие на изменения внешней и внутренней среды.

### 1.3. Применение экономической оценки для принятия управленческих решений

Результаты экономической оценки деятельности предприятия служат основой для:

- Разработки стратегии развития: определение приоритетных направлений инвестиций, оценка уровня своей конкурентоспособности, анализ эффективности использования ресурсов предприятия.

- Оперативного управления: корректировка производственных планов, управление запасами, ценовая политика.

- Оценки эффективности подразделений и персонала: использование показателей эффективности для мотивации и контроля.

- Сравнительного анализа: бенчмаркинг с конкурентами и лучшими практиками в отрасли.

- Управленческого учета: формирование детализированной информации о затратах и доходах по сегментам, продуктам.

В контексте производственного предприятия, такого как ПАО «АВТОВАЗ», экономическая оценка позволяет оценить, насколько эффективно используются производственные мощности, насколько конкурентоспособна продукция, какие резервы для снижения себестоимости существуют и каким образом можно повысить рентабельность продукции.

### 2. Анализ текущей системы управления и экономической эффективности ПАО «АВТОВАЗ»

ПАО «АВТОВАЗ» является крупнейшим производителем легковых автомобилей в России и Восточной Европе, играя ключевую роль в российской автомобильной промышленности. Детальный анализ его системы управления и экономической эффективности является критически важным для понимания состояния отрасли в целом.

#### 2.1. Общая характеристика и структура управления ПАО «АВТОВАЗ»

ПАО «АВТОВАЗ» – это вертикально интегрированная структура, объединяющая производственные мощности, научно-технические центры и дистрибьюторскую сеть. Несмотря на изменение структуры собственности в последние годы, направленные на укрепление государственного контроля, ключевые управленческие принципы сохраняются. Управление на предприятии строится на функциональной основе, с выделением департаментов по производству, продажам, инжинирингу, финансам и персоналу.

#### 2.2. Оценка экономической эффективности ПАО «АВТОВАЗ». Разработка рекомендаций.

Выполнение всех перечисленных этапов работы предоставит возможность выявить специфические проблемы промышленных предприятий автомобильной сферы и сформировать с учетом данных портфель рекомендаций по формированию эффективных управленческих решений.

Ключевые аспекты системы управления:

- Корпоративное управление: осуществляется через Совет директоров, включающий представителей как государства, так и менеджмента.

- Производственное планирование: включает долгосрочное планирование модельного ряда, среднесрочное – производственных программ и краткосрочное – оперативное управление производственными линиями.

- Управление качеством: внедрены современные системы управления качеством, соответствующие международным стандартам (например, ISO/TS 16949), что является критически важным для автомобильной промышленности.

- Управление цепочками поставок: значительная часть компонентов производится как на собственных мощностях, так и поставляется сторонними поставщиками, что требует сложной логистики и контроля.

Экономическая эффективность ПАО «АВТОВАЗ» оценивается с использованием ряда финансовых и производственных показателей (таблица 1). Для анализа используются публичные финансовые отчеты компании и отраслевая статистика.

Таблица 1 – Основные финансовые показатели ПАО «АВТОВАЗ» (2021-2023 гг.)

| Показатель                           | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Динамика 2023 к 2022       |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------|
| Выручка (млрд. руб.)                 | 266.3   | 217.6   | 400.0   | ▲ 83.8%                    |
| Чистая прибыль / Убыток (млрд. руб.) | 4.8     | -49.0   | 40.0    | ▲ 181.6% (выход в прибыль) |
| Рентабельность по чистой прибыли (%) | 1.8     | -22.5   | 10.0    | Улучшение                  |
| Объем производства (тыс. шт.)        | 373.1   | 220.0   | 374.0   | ▲ 70.0%                    |
| Доля рынка (легковые, %)             | 21.0    | 27.9    | 32.7    | ▲ 4.8 п.п.                 |

Анализ финансовых показателей деятельности предприятия показал, что:

Выручка – в 2022 году наблюдалось значительное снижение выручки, что связано с общей ситуацией на рынке, изменением логистических цепочек и дефицитом компонентов. Однако 2023 год показал существенный рост выручки, что свидетельствует о восстановлении производственных мощностей и спроса.

Чистая прибыль/убыток – 2022 год был убыточным для компании, что объясняется кризисными явлениями. В 2023 году ПАО «АВТОВАЗ» смог вернуться к значительной чистой прибыли, что демонстрирует эффективность антикризисных мер и адаптацию к новым условиям.

Рентабельность – соответственно, рентабельность по чистой прибыли демонстрирует аналогичную динамику, перейдя из отрицательной зоны в положительную. Это ключевой индикатор оздоровления финансового состояния.

Производственные показатели – объем производства: Данные по объему производства коррелируют с динамикой выручки. 2022 год был сложным, но уже в 2023 году АВТОВАЗ существенно нарастил выпуск автомобилей, практически достигнув уровня 2021 года. Это свидетельствует о восстановлении производственных ритмов и способности обеспечить рынок своей продукцией. Доля рынка: ПАО «АВТОВАЗ» продемонстрировал значительное укрепление своих позиций на российском рынке легковых автомобилей. Увеличение доли рынка до 32.7 % в 2023 году (по данным на период исследования) является результатом как собственных усилий по локализации и расширению модельного ряда, так и ухода ряда иностранных конкурентов.

Ключевые факторы, влияющие на производственную эффективность любого предприятия – это внутренний и внешние аспекты.

На производственную эффективность ПАО «АВТОВАЗ» влияют такие внешние факторы, как:

– Геополитическая ситуация и санкции: влияют на логистику, доступность компонентов (особенно электронных и высокотехнологичных), а также на общий инвестиционный климат.

– Волатильность курсов валют: оказывает прямое влияние на стоимость импортных комплектующих и потенциальных экспортных доходов.

– Конкуренция: несмотря на уход ряда иностранных брендов, на рынке появляются новые игроки, в частности, из Китая, что требует постоянного повышения конкурентоспособности продукции.

– Государственная поддержка: программы господдержки (льготные кредиты, утилизация, поддержка экспорта) играют важную роль в стимулировании продаж и модернизации производства.

Внутренние факторы:

– Уровень локализации производства: чем выше уровень локализации, тем меньше зависимость от импорта и колебаний валютных курсов. АВТОВАЗ активно работает над увеличением степени локализации компонентов.

– Технологический уровень производства: внедрение современных технологий и оборудования напрямую влияет на производительность труда, качество продукции и себестоимость.

– Эффективность управления цепочками поставок: способность обеспечить бесперебойные поставки необходимых комплектующих без увеличения складских запасов.

– Управление качеством: дефекты и рекламации приводят к дополнительным затратам и снижению лояльности потребителей. Постоянное улучшение качества является приоритетом.

– Производительность труда: обусловлена уровнем автоматизации, квалификацией персонала и эффективностью организации производственных процессов.

– Модельный ряд и ценовая политика: соответствие продукции потребностям рынка и адекватное ценообразование являются фундаментом коммерческого успеха.

Таблица 2 – Доля рынка ПАО «АВТОВАЗ» на рынке легковых автомобилей России (2021-2023 гг.)

|          |        |
|----------|--------|
| 2021 год | 21.0 % |
| 2022 год | 27.9 % |
| 2023 год | 32.7 % |

Источник: Составлено автором на основе данных Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ) и собственных расчетов.

Для более глубокой оценки рассмотрим ПАО «АВТОВАЗ» в контексте российской автомобильной промышленности, сравнивая его с другими крупными игроками, такими как, например, УАЗ (ПАО «Ульяновский автомобильный завод») (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнительный анализ ПАО «АВТОВАЗ» и УАЗ (2023 г.)

| Показатель                        | ПАО «АВТОВАЗ»                                | УАЗ (ПАО «УАЗ»)                       |
|-----------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------|
| Объем производства (тыс. шт.)     | 374.0                                        | ~30.0                                 |
| Доля рынка (легковые, %)          | 32.7                                         | ~1.5                                  |
| Средняя цена автомобиля (условно) | X                                            | Y                                     |
| Основной сегмент рынка            | В/С-классы, LCV                              | SUV, коммерческий транспорт           |
| Уровень локализации               | Высокий                                      | Средний                               |
| Проблематика                      | Зависимость от импорта некоторых компонентов | Моральное устаревание модельного ряда |

Лидерство АВТОВАЗа: ПАО «АВТОВАЗ» является безусловным лидером российского рынка по объемам производства и занимаемой доле, значительно опережая другие отечественные предприятия.

Различия в сегментах: каждое из предприятий имеет свою нишу. АВТОВАЗ сосредоточен на массовом сегменте легковых автомобилей и легкого коммерческого транспорта, в то время как УАЗ концентрируется на внедорожниках и коммерческом транспорте.

Проблемы и возможности: для АВТОВАЗа ключевой задачей остается дальнейшая локализация и модернизация производства. Для УАЗа – обновление модельного ряда и повышение его конкурентоспособности.

Этот сравнительный анализ подчеркивает масштаб деятельности ПАО «АВТОВАЗ» и его критическое значение для автомобильной промышленности страны.

На основе проведенного анализа выявлены как сильные стороны, так и области для улучшения в системе управления и экономической эффективности ПАО «АВТОВАЗ». Разработка эффективных рекомендаций требует комплексного подхода, затрагивающего как

стратегические, так и операционные аспекты деятельности предприятия.

Стратегические рекомендации:

1. Углубление локализации производства и снижение импортозависимости:

– Разработка долгосрочной программы развития поставщиков: Прямые инвестиции в локальных производителей компонентов, обучение и трансфер технологий, заключение долгосрочных контрактов с гарантиями объемов.

– Стимулирование НИОКР в области компонентов: АВТОВАЗ может инициировать грантовые программы или конкурсы среди российских предприятий на разработку критически важных узлов и агрегатов.

– Диверсификация поставщиков: поиск альтернативных поставщиков из “дружественных” стран для тех компонентов, которые невозможно локализовать в требуемые сроки.

– Создание совместных предприятий: совместно с отечественными или зарубежными партнерами из “дружественных” стран для производства высокотехнологичных компонентов.

2. Расширение модельного ряда и обновление продуктовой линейки:

– Приоритет развитию сегментов с высоким потенциалом роста: электромобили, гибридные автомобили, а также кроссоверы и внедорожники среднего ценового сегмента.

– Использование унифицированных платформ: для сокращения издержек на разработку и производство новых моделей.

– Внедрение современных систем безопасности и мультимедиа: для повышения конкурентоспособности на фоне импортных аналогов.

3. Развитие экспортного потенциала:

– Активное освоение рынков СНГ, Африки, Латинской Америки и Ближнего Востока: адаптация модельного ряда под специфические требования и климатические условия этих регионов.

– Создание и развитие собственной дилерской и сервисной сети за рубежом: для обеспечения качественного послепродажного обслуживания и формирования лояльности к бренду.

Операционные рекомендации:

1. Оптимизация производственных процессов по принципам бережливого производства (Lean Manufacturing):

– Внедрение системы “точно в срок” (Just-In-Time) на всех этапах: сокращение запасов, минимизация отходов, повышение эффективности использования производственных площадей.

– Систематический анализ потерь: выявление и устранение всех видов потерь (перепроизводство, ожидание, транспортировка, излишняя обработка, запасы, перемещения, брак).

– Кайдзен-подход: вовлечение персонала в процесс постоянного улучшения, создание рабочих групп, поощрение предложений по оптимизации.

2. Повышение производительности труда и квалификации персонала:

– Модернизация оборудования и автоматизация: замена устаревшего оборудования, внедрение робототехники на трудоемких участках.

– Системы обучения и переподготовки персонала: регулярное повышение квалификации, освоение новых технологий и навыков.

– Разработка эффективных систем мотивации: привязка заработной платы к реальным показателям эффективности, бонусные программы за достижение высоких результатов и качество работы.

3. Совершенствование системы управленческого учета и анализа:

– Внедрение ABC-костинга (Activity-Based Costing): для более точного определения себестоимости продук-

ции и эффективного управления затратами.

– Разработка системы ключевых показателей эффективности (KPI) для всех уровней управления: отделов, цехов, менеджеров.

– Использование современных IT-систем для сбора, обработки и анализа данных: CRM, ERP-системы для повышения оперативности и точности информации.

Таблица 4 – Предлагаемые меры по оптимизации управления и их ожидаемый эффект

| Направление оптимизации                | Мероприятие                                                                                                                                    | Ожидаемый эффект                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Снижение импортозависимости            | Развитие собственного производства критически важных компонентов.                                                                              | Сокращение рисков поставок, снижение себестоимости, повышение стабильности производства, укрепление финансовой устойчивости.                                                                                    |
| Оптимизация производственных процессов | Внедрение принципов бережливого производства (Lean Manufacturing), автоматизация.                                                              | Снижение производственных затрат (материалы, энергия, труд), сокращение времени цикла, минимизация брака, повышение качества продукции, рациональное использование ресурсов.                                    |
| Развитие персонала                     | Создание системы непрерывного обучения, повышение квалификации, внедрение мотивационных программ.                                              | Рост производительности труда, повышение инновационного потенциала, улучшение качества продукции, снижение текучести кадров, создание благоприятного психологического климата.                                  |
| Управление продуктовым портфелем       | Разработка и вывод на рынок новых моделей, соответствующих текущим потребностям рынка, ориентация на новые сегменты (например, электромобили). | Укрепление рыночных позиций, увеличение доли рынка, увеличение выручки и прибыли, привлечение новых категорий покупателей, повышение лояльности к бренду.                                                       |
| Совершенствование системы контроля     | Разработка детализированных KPI по всем звеньям производственной и управленческой цепи, внедрение современных систем управленческого учета.    | Повышение обоснованности принимаемых управленческих решений, возможность оперативного реагирования на изменения, точный контроль затрат и доходов, выявление “узких мест”, повышение прозрачности деятельности. |

Предлагаемые рекомендации по оптимизации управления и повышению экономической эффективности ПАО «АВТОВАЗ» носят комплексный характер и направлены на укрепление позиций предприятия на рынке, повышение его финансовой устойчивости и обеспечение долгосрочного устойчивого развития в сложных экономических условиях. Их успешная реализация требует четкой стратегии, эффективного планирования и контроля со стороны менеджмента, а также вовлеченности всего коллектива.

#### ВЫВОДЫ

Проведенное исследование показало, что экономическая оценка играет основополагающую роль в системе управления производственным предприятием, предоставляя базу для принятия обоснованных управленческих решений на всех уровнях. На примере ПАО «АВТОВАЗ» был проанализирован актуальный опыт крупнейшего российского автопроизводителя, выявивший как значительные успехи в адаптации к новым рыночным условиям, так и существующие вызовы. В частности, ПАО «АВТОВАЗ» продемонстрировал впечатляющую динамику восстановления после кризисного 2022 года, значительно увеличив объемы производства,

выручку и вернувшись к прибыльности в 2023 году. Доля рынка предприятия существенно выросла, что свидетельствует об укреплении позиций на российском автомобильном рынке, во многом благодаря активной работе по локализации производства и удовлетворению спроса в условиях ухода ряда иностранных конкурентов.

Однако, несмотря на достигнутые успехи, перед ПАО «АВТОВАЗ» стоят задачи дальнейшего повышения эффективности. Ключевыми факторами, определяющими производственную эффективность, остаются уровень локализации, технологическое совершенствование, эффективность управления цепочками поставок и устойчивость к внешним шокам. Сравнительный анализ с другими отечественными производителями подтверждает лидирующие позиции АВТОВАЗа, но также указывает на необходимость постоянного совершенствования и расширения продуктового ряда.

Разработанные рекомендации направлены на стратегическое и операционное улучшение деятельности предприятия. Они включают углубление локализации производства критически важных компонентов, расширение модельного ряда, оптимизацию производственных процессов на основе принципов бережливого производства, повышение производительности труда через модернизацию и обучение персонала, а также совершенствование системы управленческого учета. Реализация этих мер позволит ПАО «АВТОВАЗ» не только укрепить свои позиции на внутреннем рынке, но и создать надежный фундамент для развития экспортного потенциала, обеспечивая долгосрочную экономическую стабильность и конкурентоспособность.

Таким образом, создание инструментария для повышения обоснованности управленческих решений на промышленных предприятиях России, в частности на ПАО «АВТОВАЗ», возможно через систематическую экономическую оценку, выявление ключевых факторов влияния и применение комплексных мер по оптимизации всех уровней управления.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамов С.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник. – М.: ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА, 2021. – 432 с.
2. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 416 с.
3. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия: Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2018. – 496 с.
4. Ветренко В.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – М.: Юстицинформ, 2019. – 352 с.
5. Гринева В.Л. Экономическая оценка деятельности промышленных предприятий: Монография. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2020. – 180 с.
6. Казанцев А.К., Додонов Б.И. Управление производством: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 464 с.
7. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2022. – 560 с.
8. Портал ПАО АВТОВАЗ. Пресс-релизы // LADA.ru. – URL: <https://www.lada.ru/press-releases/122198> (дата обращения: 25.04.2024).
9. Продажи автомобилей LADA по итогам 2024 года // AVTOVAZ.ru – неофициальный сайт. – URL: <https://xn--80aal0a.xn--80asehdb/auto-news/autovaz/39879-statistika-prodazh-avtomobilej-lada-po-itogam-2024-goda.html> (дата обращения: 25.04.2024).
10. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 378 с.
11. Статистика российского автомобильного рынка // Ассоциация европейского бизнеса (АЕБ). Официальный сайт. – URL: <https://www.aeb.ru/> (дата обращения: 25.04.2024).
12. Суворов К. Возвращение «Жигулей»: АВТОВАЗ зафиксировал рекордную прибыль // Коммерсантъ. – 2024. – 26 января. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6444631> (дата обращения: 25.04.2024).
13. Хлынин Э.В. Экономическая оценка в инновационной деятельности промышленных предприятий. – М.: Русайнс, 2019. – 164 с.

#### REFERENCES

1. Abramov S.I. Complex economic analysis of economic activity: Textbook, Moscow: FINANCE AND STATISTICS, 2021, 432 p.
2. Bakanov M.I., Sheremet A.D. Theory of economic analysis: Textbook, 5th ed., revised. and add. – M.: Finance and Statistics, 2020. – 416 p.
3. Blank I.A. Management of financial stabilization of an enterprise: A textbook, Moscow: Omega-L, 2018. 496 p.
4. Vetrenko V.A. Enterprise economics: A textbook for universities. Moscow: Justicinform, 2019. 352 p.

5. Grineva V.L. Economic assessment of industrial enterprises: Monograph. – St. Petersburg: Publishing house of the Polytechnic University, 2020. 180 p.
6. Kazantsev A.K., Dodonov B.I. Production management: A textbook for universities. Moscow: INFRA-M, 2021. 464 p.
7. Kovalev V.V. Financial analysis: methods and procedures. Moscow: Finance and Statistics, 2022. 560 p.
8. AVTOVAZ PJSC portal. Press releases // LADA.ru. – URL: <https://www.lada.ru/press-releases/122198> (date of access: 04/25/2024).
9. LADA car sales by the end of 2024 // AVTOVAZ.ru – unofficial website. – URL: <https://xn--80aal0a.xn--80asehdb/auto-news/autovaz/39879-statistika-prodazh-avtomobilej-lada-po-itogam-2024-goda.html> (date of reference: 04/25/2024).
10. Savitskaya G.V. Analysis of the economic activity of the enterprise: A textbook. – 7th ed., revised and add. – M.: INFRA-M., 2022. – 378 p.
11. Statistics of the Russian automobile market // Association of European Businesses (AEB). The official website. – URL: <https://www.aeb.ru/> (date of access: 04/25/2024).
12. Suvorov K. The return of the Zhiguli: AVTOVAZ recorded a record profit // Kommersant. – 2024. – January 26. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6444631> (date of reference: 04/25/2024).
13. Khlynin E.V. Economic assessment in the innovative activity of industrial enterprises. Moscow: Rusains, 2019. 164 p.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов

The authors declare no conflicts of interests

Заявленный вклад авторов:

А.Н. Кара – научное руководство; структурирование и анализ результатов; критический анализ первичных материалов; научная доработка текста.

С.П. Евдокимов – основная идея; анализ; формулирование выводов.

The stated contribution of the authors:

A.N. Kara – scientific guidance; structuring and analysis of results; critical analysis of primary materials; scientific revision of the text.

S.P. Evdokimov – the main idea; analysis; formulation of conclusions.

Received date: 21.11.2025

Approved date: 05.12.2025

Accepted date: 30.12.2025