

А.О. ЕГОРОВА¹, М.В. ВЕРШИНИНА¹, Н.К. ЗОКИРОВА²

¹Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина (Мининский университет), Нижний Новгород, Российская Федерация

²Филиал Российского экономического университета им. Г.В.Плеханова, Ташкент, Республика Узбекистан

ОПЫТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АТОМНОГО И ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «АТОМЭНЕРГОМАШ»)

Аннотация. В статье рассмотрен опыт стратегического развития ведущего предприятия атомного и энергетического машиностроения - ОАО «Атомэнергомаш». Холдинг «Атомэнергомаш» является машиностроительным дивизионом государственной корпорации Росатом, специализирующимся на производстве ключевого оборудования для атомной и тепловой энергетики, судостроения, газовой и нефтехимической промышленности. В статье представлены крупнейшие предприятия холдинга по ключевым бизнес-направлениям и выпускаемая ими продукция. Проанализированы основные положения стратегии предприятия, а также ключевые цели и задачи ОАО «Атомэнергомаш» в процессе реализации стратегии Госкорпорации «Росатом». Подробно рассмотрены ключевые этапы стратегии развития Госкорпорации «Росатом» и задачи ОАО «Атомэнергомаш» в процессе реализации стратегии корпорации. Представлены основные мероприятия комплексной программы повышения эффективности (КППЭ), а именно обозначены перспективные стратегические направления и стратегические мероприятия. Рассмотрены долгосрочные целевые показатели, характеризующие реализацию стратегических целей и задач корпорации.

Ключевые слова: стратегия, атомное машиностроение, стратегическая цель, промышленность, диверсифицированный холдинг, качество продукции, эффективность.

A.O. EGOROVA¹, M.V. VERSHININA¹, N.K. ZOKIROVA²

¹Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, Russian Federation

²Branch of the Russian Economic University, Tashkent, Uzbekistan

STRATEGIC DEVELOPMENT EXPERIENCE ENTERPRISES OF NUCLEAR AND POWER ENGINEERING (FOR EXAMPLE JSC «ATOMENERGOMASH»)

Abstract. The article describes the experience of leading the strategic development of nuclear and power engineering - JSC "Atomenergomash". Holding "Atomenergomash" is a machine-building division of Rosatom state corporation specializing in the manufacture of key equipment for nuclear and thermal power, shipbuilding, gas and petrochemical industries. The article presents the largest holding companies in key business areas and their products. We analyzed the main provisions of the strategy of the enterprise, as well as key goals and objectives of JSC "Atomenergomash" in the process of implementing the strategy of the State Corporation "Rosatom". Considered in detail the key stages of the development strategy of the State Corporation "Rosatom" and the problem of "Atomenergomash" in the process of implementing the strategy of the corporation. The main event of the complex efficiency program (KPPE), namely, identify forward-looking strategic directions and strategic actions. We consider long-term targets, describing the implementation of strategic goals and objectives of the corporation.

Keywords: strategy, nuclear engineering, strategic objective, the industry, a diversified holding company, product quality, efficiency.

В настоящее время ОАО «Атомэнергомаш» является крупнейшим машиностроительным дивизионом Госкорпорации «Росатом». Предприятие является ведущим поставщиком эффективных технологических решений для атомной и тепловой энергетики, а также для предприятий газовой и нефтехимической промышленности. ОАО «Атомэнергомаш» является производителем оборудования реакторной установки ВВЭР и единственным в мире производителем промышленных реакторов на быстрых нейтронах. Компания поставляет ключевое оборудование для всех строящихся АЭС российского дизайна и является референтным поставщиком широкой линейки оборудования для реакторного отделения и машинного зала атомных станций. Кроме того, предприятие является единственным производителем ряда номенклатурных позиций оборудования для АЭС, сооружаемых по российскому проекту (таблица 1).

Таблица 1 — Номенклатурные позиции ОАО «Атомэнергомаш»

Номенклатурная позиция	Характеристика предприятия
Оборудование для реакторной установки ВВЭР	Крупнейший производитель оборудования для реакторной установки ВВЭР
Корпусное оборудование	Единственный российский производитель парогенераторов для российских типов АЭС
Насосное оборудование	Единственный российский производитель главных циркуляционных насосов для российских типов АЭС
Арматура	Обладает возможностями изготовления более чем 70% всей номенклатуры арматуры для АЭС
Трубопроводы	Один из крупнейших производителей трубопроводов высокого давления в России
Реакторный установки на быстрых нейтронах	Главный конструктор и комплектный поставщик реакторных установок на быстрых нейтронах (курируемое предприятие ОАО «ОКБМ Африкантов»)

ОАО «Атомэнергомаш» объединяет около 30 крупных проектно-конструкторских, научно-исследовательских и производственных организаций на территории России, Украины, Чехии, Венгрии. В таблице 2 представлены крупнейшие предприятия ОАО «Атомэнергомаш» по направлениям деятельности.

Таблица 2 — Крупнейшие предприятия холдинга ОАО «Атомэнергомаш»

Бизнес-направления по традиционным ядерным рынкам	Предприятия	Производимая продукция
Атомная энергетика	ОАО «Петрозаводскмаш», ОКБМ «Африкантов», ОКБ «Гидропресс», ЦКБМ, АЭМ-Технологии, ЗиО-Подольск, ЗИОМАР, АЛЬСТОМ-Атомэнергомаш»	Оборудование реакторной установки, парогенераторы, корпуса реакторов, внутрикорпусные установки, теплообменное оборудование, системы основного конденсата и др.
Тепловая энергетика	ЗиО-Подольск, ЗИОМАР, НЕТЕГАЗСПЕЦСТРОЙ, ARANQ	Котлы-утилизаторы, котельно-вспомогательное оборудование, водогрейные котлы, воздухоподогреватели, вентиляторы радиальные и осевые и др.

Газнефтехимия	ОАО «Петрозаводскмаш», АЭМ-Технологии, ЗиО- Подольск, ЗИОМАР, НЕТЕГАЗСПЕЦСТРОЙ, ARANQ	Апараты воздушного охлаждения, фильтры- сепараторы, реакторное оборудование, факельные установки, арматура, блоки пылеуловителей ЦПУ и др.
Приборостроение	ОАО «СНИИП», ОАО «ИФТП»	Системы контроля и управления реакторной установкой для проектов ВВЭР, системы управления дизель-генераторными установками, специальные системы реакторного отделения и др.
Судостроение	ЗиО-Подольск, ОКБМ «Африкантов», ОАО «СНИИП»	Реакторная установка, теплообменное оборудование, рулевое устройство, арматура различных судовых систем, грузоподъемное оборудование и т.д.
Научная деятельность	НПО ГНЦ «ЦНИИТМАШ», ОАО ОКБ «Гидропресс», ОКБМ «Африкантов», ОАО «ВНИИАМ»	Транспортно-упаковочные контейнеры, трубы ГЦТ, герметичные насосы, технологии ССКП.

В 2013 г. ОАО «Атомэнергомаш» в рамках инициативы Госкорпорации «Росатом» осуществило актуализацию стратегии на период до 2030 года, предполагающую трансформацию дивизиона в высокотехнологичный диверсифицированный холдинг, конкурентоспособный на глобальном рынке и устойчивый в долгосрочной перспективе.

Ключевые этапы стратегии развития Госкорпорации «Росатом» и задачи ОАО «Атомэнергомаш» в процессе реализации стратегии корпорации представлены в таблице 3.

Таблица 3 — Ключевые этапы стратегии развития Госкорпорации «Росатом»

Этапы развития	1 этап: 2006-2012 гг. Создание ОАО «Атомэнергомаш» и демонополизация рынка	2 этап: 2013-2018 гг. Обеспечение условий роста конкурентоспособности	3 этап: 2018-2030 гг. Становление глобальной ЭМС - компании
Задачи Госкорпорации «Росатом»	Создание собственного машиностроительного дивизиона и снижение стоимости основного оборудования за счет демонополизации рынка	Рост новых направлений бизнеса, а также обеспечение конкурентоспособности на традиционных и смежных рынках	Трансформация в глобального лидера за счет роста на традиционных рынках и развития в новых инновационных сегментах
Задачи ОАО «Атомэнергомаш»	1) Консолидация машиностроительных,	1) Операционализация стратегии.	1) Укрепление позиций на новых

	<p>научных и инженерно-конструкторских активов в рамках Дивизиона.</p> <p>2) Выбор ключевых целевых рынков для обеспечения устойчивого роста</p>	<p>2) Построение новой бизнес-модели, ориентированной на потребности заказчиков и рынки.</p> <p>3) Повышение эффективности и оптимизации активов Дивизиона</p>	<p>страновых и продуктовых рынках.</p> <p>2) Создание инновационного центра на базе научных, инженерных и конструкторских активов ОАО «Атомэнергомаш».</p> <p>3) Повышение эффективности и гибкости мощностей Дивизиона для поддержания планов экспансии Госкорпорации</p>
--	--	--	--

Рассмотрим основные направления стратегии ОАО «Атомэнергомаш», направленные на достижение поставленных в стратегии Госкорпорации «Росатом» стратегических задач.

Миссия ОАО «Атомэнергомаш»: создавать и развивать глобально конкурентоспособные технологические решения для энергетики с целью поддержания высокого уровня комфортной жизни людей и достижения роста результатов бизнеса компании.

Стратегическое видение ОАО «Атомэнергомаш»:

- 1) гарантирующий комплексный поставщик основного оборудования АЭС;
- 2) ключевой игрок с устойчивыми позициями на рынках неатомного энергетического машиностроения;
- 3) эффективный производитель и поставщик конкурентоспособных решений.

Основной стратегической целью ОАО «Атомэнергомаш» является формирование глобально конкурентоспособной энергомашиностроительной компании, устойчивой в долгосрочной перспективе.

Стратегическими задачами предприятия, реализация которых будет способствовать росту конкурентоспособности, являются:

- 1) расширение присутствия предприятий дивизиона в смежных секторах (тепловой и альтернативной энергетике, газонефтехимии);
- 2) международное сотрудничество и кооперация с мировыми лидерами путем встраивания их в производственные цепочки, создания альянсов и локализация в России передовых зарубежных технологий;
- 3) расширение перечня услуг предлагаемых, до, вовремя и после продажи продукции;
- 4) повышение эффективности производственной деятельности посредством реализации программ снижения издержек, технологического развития и НИОКР, направленных на внедрение передовых и высокоэффективных процессов проектирования и производства;
- 5) реализация программ по повышению качества продукции и развитию персонала.

Директор по стратегии ОАО «Атомэнергомаш» Константин Тулупов утверждает, что обязательным условием достижения стратегических целей и задач предприятия является интеграция аспектов устойчивого развития в её ключевые приоритеты и планы.

В стратегии устойчивого развития компания установила перечень основных направлений деятельности, которые основаны на мировой повестке дня в области

устойчивого развития, приоритетах Госкорпорации «Росатом», а также мнении ключевых заинтересованных сторон компании. Стратегические направления устойчивого развития ОАО «Атомэнергомаш» представлены на рисунке.



Рисунок — Стратегические направления устойчивого развития ОАО «Атомэнергомаш»

В рамках стратегии ОАО «Атомэнергомаш» разработана комплексная программа повышения эффективности (КППЭ) на период 2013-2018 гг. Основной целью данной программы является повышение конкурентоспособности ключевых предприятий ОАО «Атомэнергомаш».

В ходе разработки КППЭ было проведено сравнение (бенчмаркинг) ключевой продукции холдинга с продукцией конкурентов – как отечественных, так и зарубежных. Бенчмаркинг продемонстрировал, что в целом продукция ОАО «Атомэнергомаш» находится в рамках одного ценового диапазона с конкурентами и отвечает иным критериям конкурентоспособности.

В таблице 4 представлены основные мероприятия комплексной программы повышения эффективности (КППЭ).

Таблица 4 — Основные мероприятия КППЭ

№	Стратегические направления	Стратегические мероприятия
I.	<i>Увеличение выручки и загрузки мощностей</i>	1) Перераспределение полномочий между АЭМ и ДЗО и усиление работы с ключевыми клиентами для повышения эффективности продаж. 2) Развитие компетенции по поставке «островов»
1.	Повышение эффективности продаж	
2.	Выход на рынок новых продуктов в ГНХ и ТЭ	1) Расширение продуктовой линейки в АЭ. 2) Существенное увеличение доли на рынке ряда продуктов для ГНХ и ТЭ
3.	Повышение конкурентоспособности	1) Снижение себестоимости через

	продукции, в т.ч. за счет реализации мероприятий ПСР	конструкторские решения по продукции для ТЭ. 2) Снижение норм расхода материалов. 3) Создание четкого механизма принятия решений «Make vs buy». 4) Сокращение затрат на закупки через управление категориями
II.	<i>Определение продуктовой специализации площадок</i>	1) Принятие решений о размещении производства между площадками. 2) Консервация или перепрофилирование избыточных мощностей
III.	<i>Снижение постоянных затрат и инвестиций действующих производственных площадок в т.ч. за счет реализации мероприятия ПСР</i>	1) Совершенствование организационных структур ДЗО и оптимизация численности: <ul style="list-style-type: none"> • Определение функций для передачи на аутсорсинг; • Приведение количества уровней управления на ДЗО к отраслевым нормам; • Оптимизация численности персонала. 2) Компактизация: сокращение площадей занимаемых предприятиями. 3) Повышение энергоэффективности
IV.	<i>Повышение эффективности управления</i>	Совершенствование системы производственного планирования и исполнения заказов

Данные мероприятия коснутся в первую очередь 20 ключевых предприятий холдинга, обеспечивающих 80% его выручки. Часть экономического эффекта, полученного в результате реализации программы КППЭ, будет направлен на увеличение оплаты труда работников.

Стратегией ОАО «Атомэнергомаш» определены долгосрочные целевые показатели, характеризующие реализацию вышеописанных стратегических целей и задач (таблица 5).

Таблица 5 — Долгосрочные целевые показатели стратегии

№	Показатель	2013 г.	Прогноз 2014 г.	Цель 2030 г.
1	Доля в российской отрасли энергетического машиностроения	20%	22%	50%
2	Доля выручки от неатомных секторов	42%	39%	50%
3	Доля выручки, формируемая от зарубежных операций	16%	7%	25%
4	Производительность труда	100 тыс. \$ США	150 тыс. \$ США	350 тыс. \$ США
5	Процент от выручки, направляемый на НИОКР	3%	10%	30%

Согласно стратегии развития предприятия к 2020 г. планируется увеличение выручки по традиционным рынкам почти вдвое, а по новым рынкам – почти втрое. К 2030 году прогнозируется качественный скачок ОАО «Атомэнергомаш», в том числе кратный рост рентабельности по EBITDA и увеличение производительности в три раза.

Таким образом, исследование опыта стратегического развития ОАО «Атомэнергомаш» свидетельствует о том, что предприятие развивается в правильном направлении. Поставленные стратегические цели и задачи компании достигаются за счет реализации комплекса стратегических мероприятий по каждому направлению деятельности. Оценка эффективности реализации стратегии осуществляется с помощью ключевых показателей эффективности (КПЭ), которые позволяют выявить несоответствие /отклонение полученного результата от заданного в стратегии.

В целом, эффективность стратегического развития ОАО «Атомэнергомаш» обусловлена наличием высококомпетентного менеджмента, способного детально продумать/проанализировать/спрогнозировать стратегический план, а также разработать критерии/показатели его результативности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андрияшина Н.С. Современные подходы к созданию нового продукта в машиностроении // Вестник Мининского университета. 2014. № 1.
URL: http://www.mininuniver.ru/scientific/scientific_activities/vestnik/archive/1-5-2014
(дата обращения 17.06.2015)
2. Борисова В.Д., Талиманчук А.В. Взаимосвязь финансовой стратегии с другими ключевыми стратегиями корпорации // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. 2011. №24. С.234-238.
3. Вавилов С.Ю., Хачатуров А.Е. Стратегическое планирование как программа долгосрочного развития и адаптации ключевых компетенций компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. №1. С.4-17.
4. Егорова А.О., Кузнецов В.П. Механизм разработки и реализации конкурентной стратегии предприятий машиностроения: монография. Н. Новгород: Мининский университет, 2014. 180 с.
5. Егорова А.О. Анализ стратегического планирования на предприятиях машиностроения РФ // Вестник Мининского университета. 2014. № 1. URL: http://www.mininuniver.ru/scientific/scientific_activities/vestnik/archive/1-5-2014 (дата обращения 17.06.2015)
6. Ефимычев Ю.И., Плехова Ю.О., Губанов В.Н. Организационно-экономическое обеспечение развития промышленных предприятий: монография. Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2010. 209 с.
7. Завьялова Е.М. Методические основы оценки конкурентоспособности управления промышленным предприятием // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2009. №5. С.83-85.
8. Карсунцева О.В. Стратегические проблемы и задачи управления производственным потенциалом предприятий машиностроения // Вестник Самарского муниципального института управления. 2013. №1(24). С.104-114.
9. Кузнецов В.П., Вершинин А.В., Шушкин М.А. Механизмы формирования эффективных стратегий развития компании в условиях мирового экономического кризиса: монография. Нижний Новгород, ВГИПУ, 2008. 113 с.
10. Лоскутова М.В. Анализ теорий конкуренции и конкурентоспособности // Социально-экономические явления и процессы. 2011. №9. С.101-106.
11. Официальный сайт ОАО «Атомэнергомаш»/[Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.aem-group.ru/>.
12. Романовская Е.В. Создание нового продукта на основе собственных НИОКР // Вестник Мининского университета. 2014. № 1.
URL: http://www.mininuniver.ru/scientific/scientific_activities/vestnik/archive/1-5-2014 (дата обращения 17.06.2015)

13. Суходоев Д.В. Стратегическое управление ресурсным потенциалом региона в современной российской экономике: моногр./Нижегородский гос. университет им. Н.И. Лобачевского. Н. Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 2011. 300 с.
14. Татаров С.В. Стратегическое управление расходами как элемент управления финансовой устойчивостью фирмы // Известия Южного Федерального университета. Технические науки. 2005. №6(50). С.77-81.
15. Трифонов Ю.В., Горбунова М.Л., Ананьев Ф.Ю. Стратегическое управление в рыночной экономике: монография. Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2003. 291 с.
16. Шушкин М.А. Формирование конкурентоспособности диверсифицированной компании: монография. Н. Новгород: Изд-во ВГИПУ, 2006. 118 с.
17. Ягунова Н., Зверев А. Стратегия развития промышленного предприятия: проблемы и решения // Проблемы теории и практики управления. 2012. №9/10. С.151-157.
18. Debarliev, S., Trpkova, M. Strategic planning practice in transition economies: empirical evidence from the Macedonian context//Business and Economic Horizons. 2011. Т. 4. № 1. С. 27-39.
19. Kukushkin, N.S. Monotone comparative statics: changes in preferences versus changes in the feasible set//Economic Theory. 2013. Т. 52. № 3. С. 1039-1060.
20. Lager, Ch. Production, prices and time: a comparison of some alternative concepts//Economic Systems Research. 2000. Т. 12. № 2. С. 231.
21. Sabri, T.B. The impact of working capital on the value of the company in light of differing size, growth, and debt//Business and Economic Horizons. 2012. Т. 7. № 1. С. 27-41.
22. Shkaratan, O., Fontanel, J. Conversion and personnel in the russian military-industrial-complex//Defence and Peace Economics. 1998. Т. 9. № 4. С. 367-379.

REFERENCES

1. Andryashina N.S. *Sovremennye podkhody k sozdaniyu novogo produkta v mashinostroenii* [Modern approaches to the creation of a new product in mechanical engineering]. *Vestnik Mininskogo universiteta*, 2014, no. 1.
Available at: http://www.mininuniver.ru/scientific/scientific_activities/vestnik/archive/1-5-2014 (accessed 17.06.2015) (In Russian)
2. Borisov V.D., Talimanchuk A.V. *Vzaimosvyaz' finansovoy strategii s drugimi klyuchevymi strategiyami korporatsii* [The relationship of the financial strategy with other key corporate strategies]. *Izvestiya Penzenskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. V.G. Belinskogo*, 2011, no. 24, pp. 234-238. (In Russian)
3. Vavilov S.Y., Khachaturov A.E. *Strategicheskoe planirovanie kak programma dolgosrochnogo razvitiya i adaptatsii klyuchevykh kompetentsiy kompanii* [Strategic planning as a long-term program of development and adaptation of key competences of the company]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2013, no. 1, pp. 4-17. (In Russian)
4. Egorova A.O., Kuznetsov V.P. *Mekhanizm razrabotki i realizatsii konkurentnoy strategii predpriyatij mashinostroeniya* [The mechanism of development and implementation of competitive strategies of enterprises of mechanical engineering]. Nizhny Novgorod, Minin Nizhny Novgorod St. Pedagog. Univ., 2014. 180 p. (In Russian)
5. Egorova A.O. *Analiz strategicheskogo planirovaniya na predpriyatiyakh mashinostroeniya RF* [Analysis of strategic planning at the machine-building enterprises of Russia]. *Vestnik Mininskogo universiteta*, 2014, no. 1.
Available at: http://www.mininuniver.ru/scientific/scientific_activities/vestnik/archive/1-5-2014 (accessed 17.06.2015) (In Russian)
6. Efimychev Y.I., Plekhova J.O., Gubanov V.N. *Organizatsionno-ekonomicheskoe obespechenie razvitiya promyshlennykh predpriyatij* [Organizational-economic development of the software industry]. Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod State University them. NI Lobachevsky, 2010. 209 p. (In Russian)

7. Zavyalov E.M. *Metodicheskie osnovy otsenki konkurentosposobnosti upravleniya promyshlennym predpriyatiem* [Methodical bases of an estimation of competitiveness of industrial enterprise]. *Saratov State Socio-Economic University*, 2009, no. 5, pp. 83-85. (In Russian)
8. Karsuntseva O.V. *Strategicheskie problemy i zadachi upravleniya proizvodstvennym potentsialom predpriyatij mashinostroeniya* [Strategic problems and control problems manufacturing capacity of mechanical engineering]. *Vestnik Samara Municipal Institute upravleniya*, 2013, no. 1(24). pp. 104-114. (In Russian)
9. Kuznetsov V.P., Vershinin A.V., Shushkina M.A. *Mekhanizmy formirovaniya effektivnykh strategiy razvitiya kompanii v usloviyakh mirovogo ekonomicheskogo krizisa* [Mechanisms of formation of effective strategies for the company's development in the context of the global economic crisis]. Nizhny Novgorod, VGIPU, 2008. 113 p. (In Russian)
10. Loskutov M.V. *Analiz teorii konkurentssii i konkurentosposobnosti* [Analysis of the theory of competition and competitiveness]. *Sotsialno-ekonomicheskie yavleniya i protsessy*, 2011, no. 9. pp. 101-106. (In Russian)
11. *OAO «Atomenergomash»* [JSC "Atomenergomash"] Available at: <http://www.aem-group.ru/> (In Russian)
12. Romanovskaya E.V. *Sozdanie novogo produkta na osnove sobstvennykh NIOKR* [Creating a new product based on its own research and development]. *Vestnik Mininskogo universiteta*, 2014, no. 1.
Available at: http://www.mininuniver.ru/scientific/scientific_activities/vestnik/archive/1-5-2014 (accessed 17.06.2015) (In Russian)
13. Sukhodoev D.V. *Strategicheskoe upravlenie resursnym potentsialom regiona v sovremennoy rossiyskoy ekonomike* [Strategic management of the resource potential of the region in modern Russian economy]. Nizhny Novgorod, Volgo-Vyatskaya akademiya gos. sluzhby Publ, 2011. 300 p. (In Russian)
14. Tatars S.V. *Strategicheskoe upravlenie raskhodami kak element upravleniya finansovoy ustoychivost'yu firmy* [Strategic cost management as an element of management of financial stability of the company]. *Izvestiya Yuzhnogo Federal'nogo universiteta. Tekhnicheskie nauki*, 2005, no. 6(50). pp. 77-81. (In Russian)
15. Trifonov, Y.U., Gorbunova, M.L., Ananiev, F.U. *Strategicheskoe upravlenie v rynochnoy ekonomike* [Strategic management in the market economy]. Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod State University them. NI Lobachevsky, 2003. 291 p. (In Russian)
16. Shushkin M.A. *Formirovanie konkurentosposobnosti diversifitsirovannoy kompanii* [Formation of competitiveness of a diversified company]. Nizhny Novgorod, VGIPU, 2006. 118 p. (In Russian)
17. Yagunovo N., Zverev A. *Strategiya razvitiya promyshlennogo predpriyatiya: problemy i resheniya* [The strategy of development of industrial companies: problems and solutions]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2012. no. 9 / 10. pp. 151-157. (In Russian)
18. Debarliev, S., Trpkova, M. Strategic planning practice in transition economies: empirical evidence from the Macedonian context. *Business and Economic Horizons*. 2011. T. 4. № 1. pp 27-39.
19. Kukushkin, N.S. Monotone comparative statics: changes in preferences versus changes in the feasible set. *Economic Theory*. 2013. T. 52. № 3. pp. 1039-1060.
20. Lager, Ch. Production, prices and time: a comparison of some alternative concepts. *Economic Systems Research*. 2000. T. 12. № 2. pp. 231.
21. Sabri, T.B. The impact of working capital on the value of the company in light of differing size, growth, and debt. *Business and Economic Horizons*. 2012. T. 7. № 1. pp. 27-41.
22. Shkaratan, O., Fontanel, J. Conversion and personnel in the Russian military-industrial-complex. *Defence and Peace Economics*. 1998. T. 9. № 4. pp. 367-379.

© Егорова А.О., Вершинина М.В., Зокирова Н.К., 2015

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Егорова Анастасия Олеговна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры экономики предприятия, Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина (Мининский университет), Нижний Новгород, Российская Федерация, e-mail: nesti88@mail.ru.

Вершинина Марина Викторовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия, Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина (Мининский университет), Нижний Новгород, Российская Федерация, e-mail: vershinina82@mail.ru.

Зокирова Нодира Каландаровна – доктор экономических наук, профессор зам. дирек. по науке и инновациям, зав. каф. «Экономика труда и управление», филиал ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» в г. Ташкент, Республика Узбекистан, e-mail: nodira28uz@mail.ru.

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Egorova Anastasia Olegovna – PhD, senior lecturer in business economics, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhni Novgorod, Russian Federation; e-mail: nesti88@mail.ru.

Vershinin Marina Viktorovna – PhD, assistant professor of business economics, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhni Novgorod, Russian Federation; e-mail: vershinina82@mail.ru.

Zokirova Nodira Kalandarovna – doctor of Economics, professor Deputy. Director. Science and Innovation, Head. KAF. «Labor Economics and Management», a subsidiary of VPO "REU them. GV Plekhanov "in Tashkent, Uzbekistan, e-mail: nodira28uz@mail.ru.