

ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ СИСТЕМАМИ.

Великая Е.Г., к.э.н., зам. генерального директора по
экономике и финансам.

ООО «Юнит Пэйпз Продактс»

В статье рассмотрены прикладные аспекты использования в практике функционирования отечественных корпоративных производственных систем принципов и методов стратегического управления в реальном масштабе времени, как составляющей двух взаимодополняющих подсистем: управление стратегическими возможностями, включающие анализ и выбор стратегической позиции и оперативное управление проблемами в реальном масштабе времени, позволяющее реагировать на неожиданные изменения. В работе проиллюстрирован опыт реализации данной управленческой концепции в практической деятельности и простой – малой и корпоративной производственной системы, основанной на авторском развитии данной концепции, в частности на использовании методики оценки и диагностики финансового состояния и устойчивости функционирования корпоративных производственных систем.

В качестве объекта исследования – «простой-малой» корпоративной производственной системы рассматривается ОАО «Старооскольский завод электромонтажных изделий» (Белгородская обл., г. Старый Оскол-10). Акционерное общество открытого типа «СОЭМИ» было создано в 1992 году на базе «Старооскольского завода электромонтажных заготовок» (Постановление главы администрации г. Старый Оскол № 1 153 от 16.09.92). Высшим органом управления Общества является общее собрание акционеров. Функции единоличного исполнительного органа Общества осуществляет генеральный директор, избираемый собранием акционеров на 5 лет.

Величина уставного капитала Общества составляет 174 660 руб., величина добавочного капитала составляет 13 611 050 руб. Основным видом деятельности является производство и сбыт электромонтажных изделий для энергообеспечения промышленного, жилищного и гражданского строительства. Номенклатура и объем выпуска определяется производственными мощностями предприятия и спросом выпускаемой продукции на рынке. Наиболее конкурентоспособной продукцией является: вводно-распределительные устройства, щитки этажные, щитки осветительные, изделия для прокладки кабелей и проводов. Потребителями продукции являются электромонтажные управления, торгующие организации, УКСы городов и регионов.

Динамика основных показателей деятельности ОАО «СОЭМИ» приведена в табл. 1. Показатели устойчивости функционирования ОАО «СОЭМИ» приведены в табл. 2, табл. 3.

ОАО «СОЭМИ» на сегодняшний день является развивающейся «простой-малой» корпоративной производственной системой. Функционирование и развитие данной производственной системы, является показательным в том, плане, что устойчивое функционирование данного предприятия относящегося к стройиндустрии является результатом использования стратегического подхода, который базировался на методе проб и ошибок руково-

дства предприятия. В 2005 году завод отметил двадцатипятилетний юбилей.

Рождение завода. Неведомо никому, какая судьба уготована «новорожденному»: расправит ли он плечи во время становления и роста, а может, суждено ему захиреть или, еще хуже, прекратить свое существование под давлением обстоятельств, объективного или субъективного толка.

Таблица 1

**ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «СОЭМИ»,
2001 –2005 ГГ.**

Показатели	Ед. изм.	2001	2002	2003	2004	2005
Отгруженная продукция (без НДС)	тыс. руб.	72 913, 1	107 335, 7	164 569	233 654,9	303 539,6
Выручка от реализации	тыс. руб.	68 100,7	112 230, 9	170 954, 0	239 642,4	310 145,7
Прибыль от продаж	тыс. руб.	14 349,8	20 524,7	31 716,5	47 447,5	61 407,5
Чистая прибыль	тыс. руб.	10 147,4	16 259,8	21 146,8	35 498,2	37 142,3
Инвестиции в основную капитал	тыс. руб.	1 768,4	8 302, 9	8 242,3	11 315,2	13 147,6
Финансовые инвестиции	тыс. руб.	2 130,7	7 448,5	10 000	14 300	17 896,4
Балансовая стоимость ОПФ	тыс. руб.	30 147,06	32 951, 08	37 648,68	42 504,42	45 213,6
Выработка на одного работающего в месяц	тыс. руб.	20 692	25 907	34 126	40 671	62 639,8
Численность работников	чел.	243	305	361	412	447
Среднемесячный доход работника	руб.	3 850	4 773	5 902	7 012	8 500

Таблица 2

**ПОКАЗАТЕЛИ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ОАО «СОЭМИ»,
2001 –2005 ГГ.**

Показатель	2001 год, %	2002 год, %	2003 год, %	2004 год, %	2005 год, %
Рентабельность продукции из расчета прибыли от продаж	20,6	22,4	22,8	24,7	23,1
Рентабельность продукции из расчета чистой прибыли	17,1	17,7	15,2	18,5	17,6
Общая рентабельность	40,4	53,1	42,3	49,8	50,1

Таблица 3

**ПОКАЗАТЕЛИ ЛИКВИДНОСТИ ОАО «СОЭМИ», 2001-
2005 ГГ.**

Коэффициент	2001	2002	2003	2004	2005
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,39	0,29	0,3	0,18	0,28
Коэффициент быстрой ликвидности (критической оценки срочности)	0,77	0,78	0,83	0,86	0,8
Коэффициент покрытия (текущей ликвидности)	2,27	1,81	2,34	3,56	3,1
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	0,3	0,4	0,6	0,72	0,7
Оборачиваемость материальных оборотных средств	6,84	8,24	9,49	9,37	9,1
Коэффициент финансовой устойчивости	0,6	0,74	0,81	0,84	0,8

Завод рожден четверть века назад как вспомогательное производство, подчиненное нуждам монтажных организаций, выполнявших грандиозные заказы по индустриализации Курской магнитной аномалии. В сложных условиях

реформирования российской экономики он выбрал правильный вектор поступательного развития, и ныне не только занимает заметное место в системе компании «Электромонтаж», но и находится в числе признанных предприятий-лидеров строительного комплекса России.

При всей компактности предприятия, а также относительной не многочисленности его персонала (см. рис. 1) по сравнению с промышленными гигантами КМА, завод «СОЭМИ» в Центрально-Черноземном регионе оказался первопроходцем – он первым в Белгородской области наладил выпуск изделий, необходимых и востребованных на рынках России и стран СНГ. На сегодняшний день ОАО «СОЭМИ» - единственный в стране производитель шинпровода, приобретаемого для расширения и модернизации производства такими предприятиями как ВАЗ, КамАЗ, НЛМК, энергетиками и другими крупными потребителями.

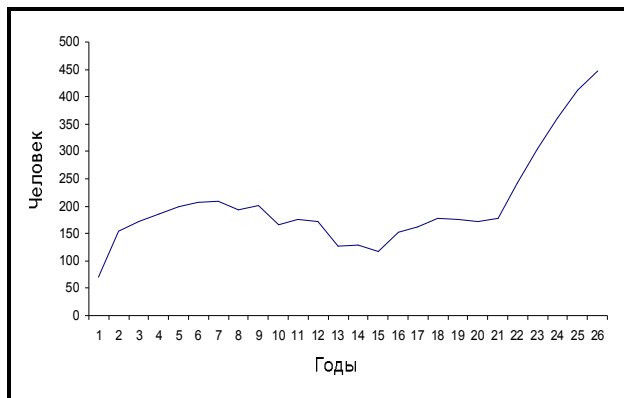


Рис. 1. Динамика численности работающих

Можно сказать, что реформирование Российской экономики было не единственным испытанием для предприятия. После завершения строительного бума (возведение ОЭМК), когда объем электромонтажных работ на стройках КМА значительно снизился, середина 80-х, для завода стал актуальным вопрос формирования производственной программы. «СОЭМИ» создавался как завод треста «КМАэлектромонтаж», то есть как заготовительное производство, а с передачей завода в трест «Электроглавмонтажконструкция» Главэлектромонтажа он стал развиваться как промышленное предприятие. При этом пришлось создавать инструментальный участок и некий аналог конструкторского бюро. К концу 80-х предприятие перешло на выпуск электромонтажных изделий разрабатываемых собственными конструкторами. Однако говорить о высоком качестве продукции не приходилось.

В процессе перестройки был взят ориентир на производство электромонтажных изделий для гражданского строительства. Была расширена номенклатура изделий и во главу угла поставлен критерий качества. Был осуществлен переход на выпуск высокотехнологичной продукции в условиях недостаточности финансовых ресурсов за счет изменения технологии.

С ростом объемов производства, а с ними и продаж у завода появились дополнительные средства и на сегодняшний день идет техническое перевооружение предприятия.

Предприятие проходило этапы производства потребительских товаров в конце 80-х., бартера в начале 90-х. Тогда же приобрела свои очертания концепция развития корпоративной производственной системы. Были определены стратегическая позиция и основная

номенклатура производимой продукции, упор был сделан на техперевооружение и формирование корпоративной культуры. В период спада объемов в капитальном строительстве ОАО «СОЭМИ» освоил выпуск новой для завода и пользующейся спросом продукции, что позволило укрепить конкурентные позиции завода и сохранить основной коллектив.

Вместе с тем, были и стратегические ошибки, в декабре 1995 года завод взял кредит, предприятие вовремя не смогло выполнить свои обязательства перед банком, и судебные приставы собирались описывать заводское имущество, положение стало критическим. Выход был найден, но это был жестокий урок, только в 1999 году предприятие полностью рассчиталось с бюджетом. Если судить по динамике среднесписочной численности работающих, то можно отметить, что логистическая кривая данного предприятия демонстрирует двойную S-образную форму, и все это в процессе акционирования в трансформационной экономике. Благодаря чему данное предприятие сумело не только сохранить устойчивость функционирования, но и продемонстрировать в течение последних пяти лет устойчивый рост?

Можно сказать, что база стратегического управления в реальном масштабе времени формировалась методом проб и ошибок. Предприятие сумело нарастить свой производственный, финансовый потенциал и потенциал системы управления. Но самое главное достижение завода – это кадровый потенциал. Создать его позволило умелое комбинирование типовых корпоративных культур академии и бейсбольной команды. ОАО «СОЭМИ» является показательным примером комплексной реализации параметрической, структурной и стратегической адаптации.

Практика хозяйствования ОАО «СОЭМИ» свидетельствует о том, что целенаправленное управление градиентом развития осуществляется с одновременным использованием всех трех типов адаптивного регулирования: параметрического – коррекция и подстройка параметров характеризующих количественный потенциал; структурного – количественное и качественное изменение элементов, связей и структур; стратегического – эволюция стратегических целей в товарно-ассортиментной политике и конкурентных рынках.

Необходимо отметить. Что все три типа адаптации: параметрическая, структурная и стратегическая работают в разных временных режимах: темп параметрической адаптации (V_w) значительно выше темпа структурной адаптации (V_s), а последний, в свою очередь значительно выше темпа стратегической (V_q) адаптации.

Именно эти элементы механизма развития корпоративной производственной системы обеспечивают целенаправленное управление градиентом развития ОАО «СОЭМИ», его устойчивое эффективное изменение.

Реализация нормативно-дескриптивного стратегического мониторинга как методологическая база принятия стратегических решений используется на ОАО «СОЭМИ» с 2001 года. Перепроектирование ОАО «СОЭМИ» было проведено в 2002 году с использованием элементов механизма развития корпоративной производственной системы. Элементы механизма повышения инвестиционной привлекательности в частности в области разработки финансовой стратегии используются с 2003 года.

Можно заключить, что использование основных элементов системы стратегического управления корпоративными производственными системами наряду с дру-

гими объективными и субъективными факторами позволяет ОАО «СОЭМИ» устойчиво функционировать и развиваться в течение последних пяти лет в трансформационной экономике России.

Исследования теории и практики измерения финансового состояния и эффективности управления функционированием корпоративной производственной системы в условиях нестабильной внешней среды позволяют сформулировать такие задачи стоящие перед системой измерителей, призванных служить инструментом диагностики и принятия оптимальных стратегических решений: давать количественную и качественную оценку процесса оборота капитала в корпоративной производственной системе, причем как в определенный момент времени (статика), так и за определенный промежуток времени (динамика); устанавливать стохастические причинно-следственные связи в процессе кругооборота капитала в корпоративной производственной системе; обеспечивать прогнозирование изменений в направлении движения капитала в корпоративной производственной системе за счет принятия оптимальных стратегических решений по устранению факторов, которые оказывают дестабилизирующее воздействие на этот процесс, и стимулировать факторы, которые улучшают этот процесс.

Решить задачи стоящие перед показателями, с помощью которых измеряется, оценивается и диагностируется процесс движения капитала в корпоративной производственной системе, можно только с позиций системного подхода. Нельзя диагностировать, а потом на этой основе принимать оптимальное управленческое решение в отношении того, или иного аспекта кругооборота капитала в корпоративной производственной системе изолировано. Это необходимо делать с учетом системных связей. В связи с этим под системой показателей характеризующих оборот капитала в корпоративной производственной системе необходимо подразумевать совокупность взаимосвязанных величин, которые всесторонне характеризуют этот процесс.

Необходимо отметить, что поддержание финансовой устойчивости кругооборота капитала в фазах привлечения, размещения и использования предусматривает соблюдение следующих принципов: [6]

рациональная политика привлечения заемного капитала (независимость);

необходимая достаточность прибыльности функционирования капитала (прибыльность); поддержка ликвидности функционирующего капитала на оптимальном уровне (ликвидность); необходимый уровень динамизма функционирования капитала (оборачиваемость).

Принцип «рациональной политики привлечения заемного капитала» (независимости) базируется на эффекте финансового рычага, который используется в финансовом планировании и необходимости обеспечения независимости субъекта хозяйствования от внешних кредиторов во избежание его банкротства [1]. Принцип «необходимой достаточности прибыльности функционирования капитала» (прибыльности) предусматривает, что уровень экономической рентабельности должен обеспечивать наращивание собственного капитала корпоративной производственной системы в размере, необходимом для ее устойчивого функционирования, что включает в себя: обновление основных фондов и долгосрочные финансовые вложения; пополнение собственных оборотных средств достаточных для поддержки текущей ликвидности и обес-

печения независимости корпоративной производственной системы; выплаты дивидендов на уровне, удовлетворяющем интересы акционеров (собственников); материальное стимулирование наемных работников корпоративной производственной системы.

Принцип «поддержания ликвидности функционирующего капитала на оптимально необходимом уровне» (ликвидности) предусматривает соблюдение определенного соотношения между группами привлеченных и собственных средств и их размещения [2].

Принцип «необходимого уровня динамизма функционирования капитала» (оборачиваемости) предусматривает достаточность скорости оборачиваемости функционирования капитала во всех его фазах [3]. В противоположном случае корпоративная производственная система начинает утрачивать ликвидность, и как следствие – независимость и устойчивость. Для количественной характеристики взаимосвязанных основных принципов финансовой устойчивости функционирования корпоративной производственной системы предлагается использовать такие показатели:

ликвидность (O) – общий коэффициент покрытия

$$K_{ол} = \frac{\text{Текущие активы}}{\text{Текущий заемный капитал}} = \frac{OA}{ЗКК};$$

независимость (L) – коэффициент соотношения собственного и заемного капитала

$$K_{зк} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Заемный капитал}} = \frac{СК}{ЗК};$$

оборачиваемость (D) – коэффициент оборачиваемости оборотных активов

$$K_{оа} = \frac{\text{Объем реализованной продукции}}{\text{Функционирующий капитал (активы)}} = \frac{V}{A};$$

прибыльность (H) – коэффициент рентабельности активов

$$K_{ра} = \frac{\text{Прибыль от реализации продукции}}{\text{Функционирующий капитал (активы)}} = \frac{ПБ}{A}.$$

Количественную меру взаимосвязи показателей характеризующих принципы финансовой устойчивости корпоративной производственной системы можно определить с помощью математико-статистических методов, [4] в частности регрессионного анализа:

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_n), \quad (1)$$

где

y – зависимая переменная (функция);

x_1, x_2, \dots, x_n – независимые переменные (аргументы).

ОАО «СОЭМИ» «простая - малая» корпоративная производственная система. Для данного вида корпоративных производственных систем характерен управленческий цикл, предусматривающий жесткие организационно-экономические и финансовые связи. С учетом данного обстоятельства полный цикл диагностики финансового состояния и устойчивости функционирования ОАО «СОЭМИ» за период 2001-2005 г., который включает в себя: экспресс-диагностику и фундаментальную диагностику. Экспресс-диагностика финансового состояния и устойчивости функционирования ОАО «СОЭМИ» проводится согласно авторской методики. Так в таблице 4 приведены результаты измерения фактического и нормативного (расчетного) финансового состояния функционирования ОАО «СОЭМИ» за 2004 год. Схема алгоритма расчета нормативных показателей финансового состояния корпоративной производственной системы представлен на рис. 2

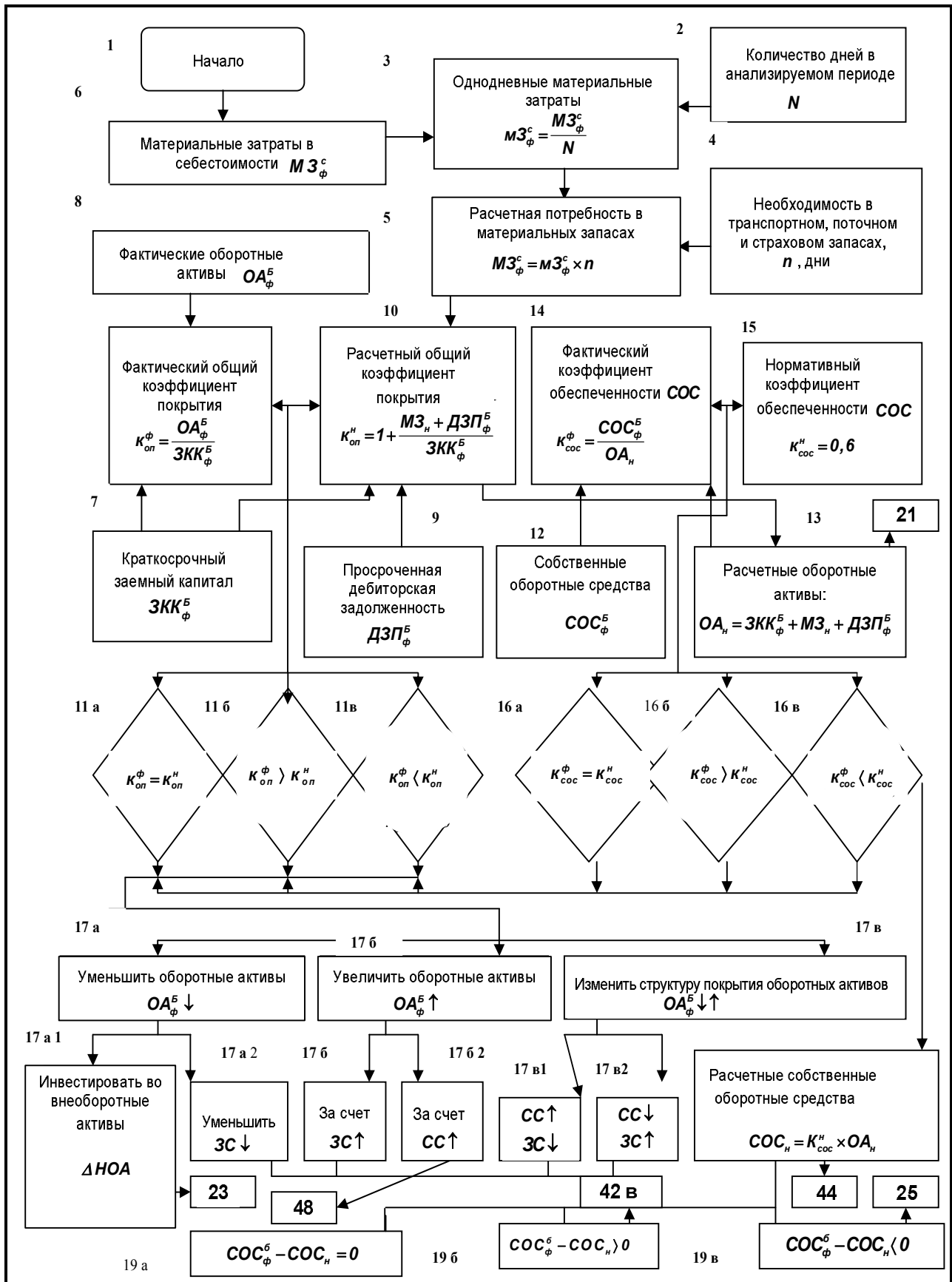
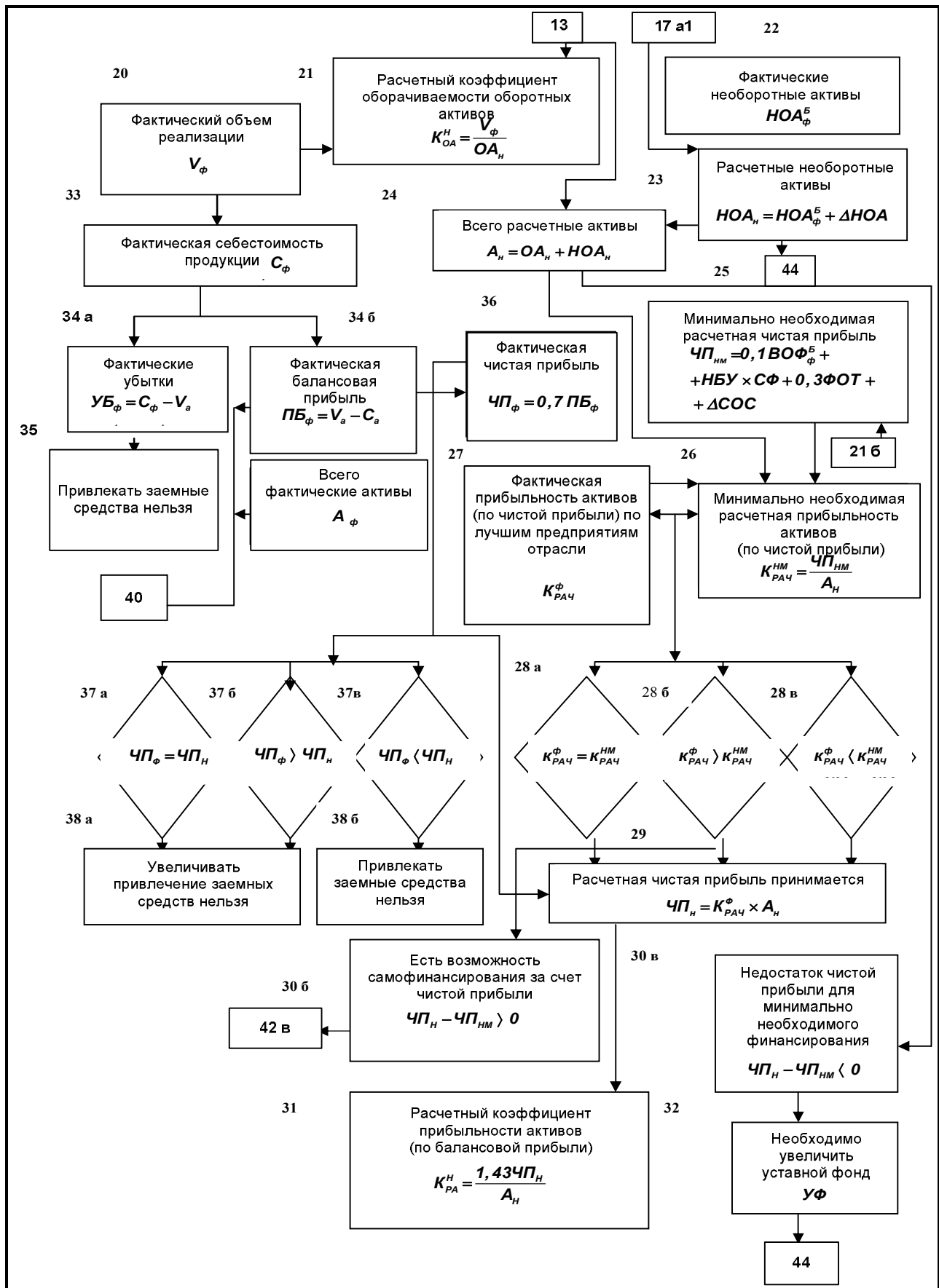
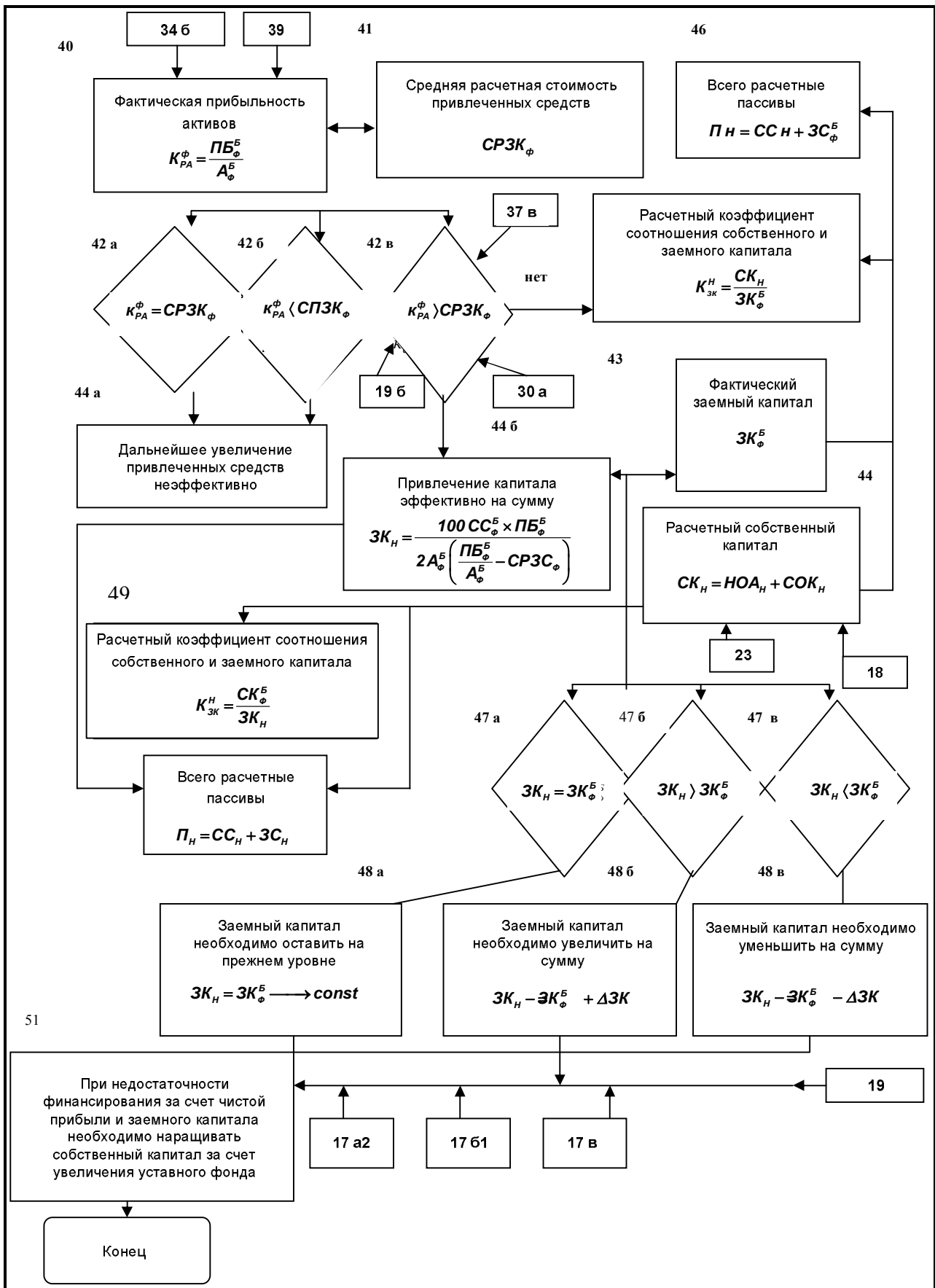


Рис. 2. Схема алгоритма расчета нормативных значений показателей характеризующих ромб финансового состояния функционирования корпоративной производственной системы



Продолжение рис. 2



Продолжение рис. 2

Таблица 4

РОМБ ИЗМЕРЕНИЯ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОАО «СОЭМИ», 2004 год

Динамичность (D)		Независимость (L)		Ликвидность (O)		Прибыльность (H)	
фактическая	расчетная	фактическая	расчетная	фактическая	расчетная	фактическая	расчетная
9,37	8	5,3	5,0	3,56	4,0	4,98	5,0

В таблице 5 проведена количественная и качественная оценка финансового состояния функционирования ОАО «СОЭМИ» за 2004 год.

Таблица 5

ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОАО «СОЭМИ», 2004 год

Ромб оценки финансового состояния				Интегральный показатель	Тип финансового состояния	Качественная оценка финансового состояния
D	L	O	H			
9,37	5,3	3,56	4,98	3,95	Высокоприбыльная-независимая-динамичная-высоколиквидная	Хорошее

Анализ данных, например за 2004 год показал (см. табл. 5), что финансовое состояние функционирования ОАО «СОЭМИ» в целом оценивается как «хорошее», интегральный показатель (K) высокий. Дело в том, что достигнут этот показатель за счет превышения, над нормативными (расчетными) значениями, по двум критерию динамичности (D) и независимости (L), при имеющемся отставании по другим ликвидности (O) прибыльности (H).

Сводная оценка финансового состояния и устойчивости функционирования ОАО «СОЭМИ» за период 2001-2005 гг. характеризуется данными, приведенными в табл. 6. Из таблицы видно, что интегральный показатель (K) имеет тенденцию к снижению в 2005 году - это тревожный симптом, требующий детального анализа. Данные, приведенные в табл. 6, позволяют провести более глубокий анализ и выявить по каким направлениям произошло ухудшение финансового состояния ОАО «СОЭМИ».

Ухудшение финансового состояния ОАО «СОЭМИ» в 2005 году произошло по показателям динамичности (D), ликвидности (O) и прибыльности (H). Причины ухудшения финансового состояния функционирования ОАО «СОЭМИ» будут детально исследованы в процессе проведения второго этапа диагностики – фундаментального исследования. Оценка динамики финансовой устойчивости функционирования ОАО «СОЭМИ» (см. табл. 6) свидетельствует о неравномерности и устойчивости движения капитала в ОАО «СОЭМИ» в 2005 году. Проведенный выше первый этап диагностического исследования ОАО «СОЭМИ» позволил установить, что финансовая система последней «здоровая», но наблюдается снижение степени ее «здоровья», которое характеризуется следующими симптомами «слабыми сигналами»: рост цен на сырье, материалы и услуги; снижение уровня ликвидности активов и их оборачиваемости. Что бы выявить влияние «слабых сигналов» на состояние функционирования ОАО «СОЭМИ» проведем второй этап диагностического цикла – фундаментальную диагностику. Диагностическое исследование, проведенное с помощью динамической граф модели, представленной на

рис. 3. показало, что причинами зависимости от внешних факторов стали: значительный рост общих активов в сравнении с ростом объема реализации; значительный рост объема реализации в сравнении с ростом прибыли от реализованной продукции.

Причина негативной разницы в темпах роста активов, объема реализации и прибыли от продаж - рост кредиторской задолженности и повышение себестоимости продукции.

Важным этапом в процессе фундаментальной диагностики причин финансовой болезни корпоративной производственной системы является определение силы влияния причин (факторов) на показатели (функции) ромба финансового состояния функционирования корпоративной производственной системы.

Таблица 6

ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ОАО «СОЭМИ», 2001-2005 гг

годы	Статическая оценка					Динамическая оценка	
	Количественная					Качественная	
	Динамичность (D)	Независимость (L)	Ликвидность (O)	Прибыльность (H)	Интегральный показатель (K)	Состояние	Устойчивость
2001	6,84	3,1	2,27	5,1	2,77	удовлетворительное	неравновесное неустойчивое
2002	8,24	2,92	1,81	5,31	3,11	удовлетворительное	неравновесное устойчивое
2003	9,49	4,1	2,45	4,23	3,5	хорошее	равновесное устойчивое
2004	9,37	5,3	3,56	4,98	3,95	хорошее	равновесное устойчивое
2005	9,1	5,4	3,1	4,20	3,0	удовлетворительное	неравновесное устойчивое

Для этих целей необходимо использовать многофакторную регрессию, в общем виде уравнения многофакторной регрессии можно представить следующим образом:

$$y_1(O) = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5) + \epsilon;$$

$$y_2(L) = f(x_5, x_6, x_7) + \epsilon;$$

$$y_3(H) = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_7, x_8) + \epsilon;$$

$$y_4(D) = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_9) + \epsilon,$$

где

x_1 – показатель производственных запасов;

x_2 – показатель незавершенного производства;

x_3 – показатель наличия готовой продукции на складе;

x_4 – показатель дебиторской задолженности;

x_5 – показатель краткосрочного заемного капитала;

x_6 – показатель уставного фонда;

x_7 – показатель балансовой прибыли;

x_8 – показатель стоимости основных фондов;

x_9 – показатель объема реализованной продукции.

Для предприятий стройиндустрии уравнение множественной регрессии взаимосвязи показателей ромба финансового состояния функционирования корпоративной производственной системы имеют следующий вид:

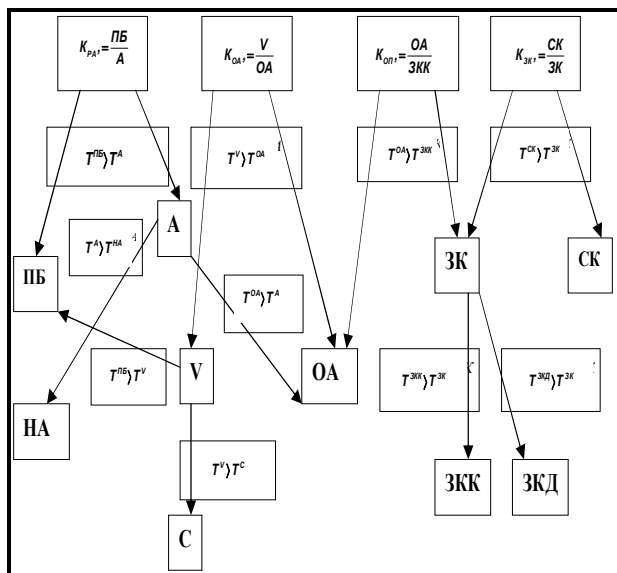


Рис. 3. Динамическая граф-модель ромба финансового состояния функционирования корпоративной производственной системы

$$y_1(O) = 2,704 + 0,32 \ln x_1 - 0,008 \ln x_2 + 0,145 \ln x_3 + 0,5671 \ln x_4 + 1,0561 \ln x_5 + \varepsilon;$$

$$y_2(L) = -0,25 \ln x_5 - 0,17 \ln x_6 + 0,27 \ln x_7 + \varepsilon;$$

$$y_3(H) = 1,26 - 0,086 x_1 + 0,897 x_2 - 0,691 x_3 - 0,485 x_4 + 0,851 x_7 - 0,994 x_8 + \varepsilon;$$

$$y_4(D) = 5,54 - 1,002 x_1 + 1,676 x_2 - 4,801 x_3 - 1,596 x_4 + 0,118 x_9 + \varepsilon.$$

В табл. 7 приведены проверочные критерии приведенных выше уравнений, свидетельствующих про силу связи определяющих факторов и результирующего показателя (R), адекватности модели (R²), значимости оценочных параметров (F).

Таблица 7

ЗНАЧЕНИЕ ПРОВЕРОЧНЫХ КРИТЕРИЕВ ДЛЯ УРАВНЕНИЙ МНОЖЕСТВЕННОЙ РЕГРЕССИИ ПО ПРЕДПРИЯТИЯМ СТРОЙИНДУСТРИИ

Функции	Критерий		
	R	R ²	F
y ₁ (O)	0,928	0,862	1 22,49
y ₂ (L)	0,824	0,678	9,14
y ₃ (H)	0,964	0,929	19,58
y ₄ (D)	0,958	0,918	22,42

Проверка на значимость отдельных определяющих факторов, по данным уравнениям множественной регрессии, дала такие результаты (табл. 8). Использование приведенных выше уравнений множественной регрессии в расчетах позволяет не только оценить степень влияния определяющих факторов на финансовое состояние функционирования корпоративной производственной системы, но и прогнозировать процесс его изменений при внедрении мероприятий, направленных на улучшение показателей ромба финансового состояния корпоративной производственной системы.

Таблица 8

ПРОВЕРКА НА ЗНАЧИМОСТЬ ОТДЕЛЬНЫХ ФАКТОРОВ ПО t – КРИТЕРИЮ СТЬЮДЕНТА

t-критерий	Функции			
	y ₁ (O)	y ₂ (L)	y ₃ (H)	y ₄ (D)
t _{a0}	12,71	–	5,33	8,59
t _{a1}	3,7	–	-0,19	-1,5
t _{a2}	-0,1	–	1,93	1,45
t _{a3}	2,3	–	-0,84	-2,51
t _{a4}	6,22	–	2,33	-2,36
t _{a5}	-7,6	-1,15	–	–
t _{a6}	–	-3,37	–	–
t _{a7}	–	1,8	3,97	–
t _{a8}	–	–	-1,04	–
t _{a9}	–	–	–	4,98

Литература

1. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: Учебное пособие. - М.: Издательство «Юнити - Дана», 2001.- с. 702.
2. Пучнова С.и. Бухгалтерская (финансовая) отчетность . Организации и консолидированные группы - 2 – е изд: переработано и дополнено – М. 6 ИД ФБК – ПРЕСС, 2004.
3. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия: Учебное пособие / Э.И. Крылов, В.М. Власов, М.Е. Егорова и др. / - М.: Издательство «Финансы и статистика», 2003 – с. 192.
4. Бананов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебное пособие М.: Издательство «Финансы и статистика», 1997 – 288 г.
5. Савитская Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия . – М.: Минск . ООО «Новое знание», 2000 – с. 688.
6. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутреннее бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Издательство «Финансы и статистика», 2002 – с. 400.

Великая Елена Геннадиевна