

## Применение сравнительного анализа в российской промышленности и его совершенствование

© 2013 г. А.О. Акулов\*

В советской экономике в 1970 – 1980-х гг. достаточно широкое применение находил метод сравнительного (межзаводского, межхозяйственного) анализа, с помощью которого оценивали и сопоставляли результаты работы предприятий, выявляли резервы производства, распространяли наиболее успешный опыт на предприятия производственного объединения или даже всей отрасли [1 – 3]. Сравнение является одним из базовых методов познания, поэтому его широкое применение в анализе и обосновании управленческих решений вполне объяснимо. Элементы сравнительного анализа использовались достаточно давно в отечественной экономике и за рубежом. Так, в 1950-е гг. проводилось сравнение технико-экономических характеристик производства мотоциклов на Ирбитском и Киевском мотоциклетных заводах. Также в эти годы был проведен ряд сравнительных анализов трудоемкости, себестоимости, уровня техники, технологии и организации производства на машиностроительных заводах Урала, что позволило наиболее полно выявить резервы производства и создать условия для их использования [4, с. 49].

Активно использовали практику межзаводского анализа также в странах, входивших в структуру Совета экономической взаимопомощи (СЭВ). Например, на предприятиях Польской народной республики (ПНР) и Германской демократической республики (ГДР). В Англии в 1940-е гг. был создан Специальный центр межзаводских исследований.

Однако в 1990 – 2000-х гг. в период экономических реформ и посткризисного восстановления экономики сравнительному анализу деятельности промышленных предприятий не уделяли должного внимания, и такие материалы практически перестали освещаться в научной литературе. Хотя в фундаментальной литературе [5, 6] подчеркивается актуальность и важность сравнений при проведении анализа деятельности предприятий, публикации последних лет на эту тему достаточно скудны и освещают либо сравнительный анализ вне промышленного сектора [7, 8], либо обобщенные рейтинговые оценки предприятий [9, 10]. В то же время известно, что определенный интерес к методикам проведения сравнительного анализа у предпри-

ятий промышленного сектора присутствует. В связи с этим представляется целесообразным исследовать практику применения сравнительного анализа в российской промышленности.

Надо отметить, что постепенное распространение в российской экономике термина «бенчмаркинг» и самого этого метода привело к определенному смешению понятий. Так, специалисты-практики рассматривают в качестве бенчмаркинга любое сравнение деятельности предприятий, их технико-экономических и финансовых показателей, особенностей функционирования, вне зависимости от используемых методов и целей такого сопоставления. Практически любое применение сравнений в управлении обозначается как бенчмаркинг. Вместе с тем перенятый из зарубежной науки и практики менеджмента бенчмаркинг основан главным образом на сравнении бизнес-процессов и требует в первую очередь отбора, заимствования и адаптации лучших методов работы. Напротив, сравнительный или межзаводской анализ должен оценивать результаты деятельности предприятия в целом, выявлять «узкие места» и резервы повышения эффективности производства.

Учитывая важнейшую роль в управлении промышленностью анализа различных экономических показателей [11, 12], выявления резервов эффективности [13, 14], сравнительный анализ неизбежно должен применяться различными хозяйствующими субъектами, возможно, наряду с бенчмаркингом.

В настоящее время те или иные приемы и элементы сравнительного анализа уже в определенной мере нашли применение на предприятиях и в корпоративных структурах России. Данные о том, насколько часто используются методы сравнительного анализа, в литературе не приводятся, но специалисты полагают, что в силу высокой информационной закрытости большинства хозяйствующих субъектов этот метод не нашел пока широкого распространения [15, с. 32]. Вместе с тем, есть данные опроса консалтинговой фирмы ООО «Эксперт Системс», свидетельствующие, что 41 % респондентов применяют сравнительный анализ как методику финансового анализа [16, с. 27], однако репрезентативность выборки вызывает сомнения.

Тем не менее среди пользователей сравнительного анализа – такие компании, как ОАО «Северсталь», ООО «Русский уголь», ОАО «Уралинвестэнерго», ОАО «Татнефть», ООО «Солнечные продукты», ОАО «СладКо», ОАО «САБМиллер РУС» и др. Следует отме-

\* Канд. экон. наук, ст. преп. каф. менеджмента ФГБОУ ВПО «Кемеровский государственный университет».

тить, что сравнительный анализ носит не только внешний (сравнение с другими предприятиями), но и внутренний (между предприятиями, входящими в одну интегрированную корпоративную структуру) характер. Автором была предпринята попытка систематизировать и обобщить имеющуюся информацию по использованию сравнительного анализа рядом хозяйствующих субъектов. Эмпирической базой послужили материалы ряда исследований и опросов [15, 17], а также личный опыт. Проведенный анализ был ориентирован на раскрытие следующих основных моментов:

1. Определение целей и задач применения сравнительного анализа.
2. Основные методы и приемы сравнения.
3. Структурные подразделения, ответственные за проведение данных сравнений.
4. База сравнения при использовании сравнительного анализа.
5. Принятие или корректировка управленческих решений с использованием результатов сравнительного анализа.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что практика применения внешнего сравнительного анализа в процессе принятия решений существенно дифференцируется от предприятия к предприятию практически по всем параметрам. При этом его приемы различаются даже в пределах одной отрасли

(табл. 1). Цели сравнения и уровень управленческих решений, принимаемых по его результатам, варьируются от выбора стратегии до реализации конкретных частных мероприятий.

Весьма распространенной является также задача определения планового, нормативного уровня для ряда показателей деятельности предприятия. В соответствии с этим разнообразны и приемы, используемые в рамках сравнительного анализа. Так, ОАО «Северсталь» и ООО «Русский уголь», которые считаются одними из лидеров в данной области, готовят объемные аналитические отчеты и проводят финансовую разведку. При этом изучаются не только результаты работы, но и бизнес-процессы других предприятий (не обязательно непосредственных конкурентов), а также неформализованная информация об их деятельности.

Другие организации ограничиваются сравнительным анализом формализованных технико-экономических, финансовых, производственных показателей. В данном случае база сравнения представлена в основном конкурирующими предприятиями. Особый интерес представляют ключевые финансовые индикаторы (интегральные результаты деятельности), а также относительные показатели эффективности тех или иных видов деятельности. Следовательно, подтверждая выдвинутую ранее гипотезу, можно констатиро-

Таблица 1

Особенности внешнего сравнительного анализа в российских компаниях						
Характеристика	Предприятия					
	ОАО «Северсталь»	ОАО «Уралинвестэнерго»	ОАО «Русский уголь»	ООО «Солнечные продукты»	ОАО «САБМиллер РУС»	ОАО «СладКо»
Отрасль	Металлургия	Машиностроение	Угольная	Пищевая		
Цели	Получение информации для проведения стратегического анализа и планирования	Разработка ориентиров развития	Получение информации о конкурентах, внешней среде	Получение кредитов по минимальным ставкам	Планирование объемов реализации, доли рынка	Нет данных
Методы	Качественный анализ организации бизнес-процессов	Сравнительный анализ финансовых показателей	Финансовая разведка на основе мониторинга	Сравнительный анализ финансовых показателей	Сравнительный анализ долей рынка, технико-экономических показателей	Сравнительный анализ финансовых показателей
Ответственные	Аналитический центр компании	Корпоративный центр группы	Аналитический отдел	Управляющая компания	Отдел внутреннего аудита	Финансовая дирекция
База сравнения	56 зарубежных и 2 российских металлургические компании	8 американских, 10 европейских и 12 российских машиностроительных компаний	Нет данных	Прямые конкуренты, смежники	Лидирующие пивоваренные компании мира, конкуренты в РФ	Российские и западные (работающие в РФ) конкуренты
Сравниваемая информация	Производственные показатели, неформализованная информация	Финансовые показатели	Особенности рыночной деятельности, технологии, структуры	Стоимость кредитных ресурсов, структура издержек	Объем реализации, технико-экономические показатели	Финансовые показатели
Принимаемые решения	Выбор стратегии, целевых рынков, внедрение лучших образцов	Установление нормативов по анализируемым показателям	Учитывается при формировании стратегии	Коррекция заемной политики	Установление нормативов по анализируемым показателям	Нет данных

Таблица 2

Особенности внутреннего сравнительного анализа в российских компаниях							
Характеристика	Наименование предприятия						
	Компания «Градиент»	ОАО Концерн «Аксион»	ОАО «Винный Мир Холдинг»	ООО «Солнечные продукты»	ОАО «САБМиллер РУС»	ОАО «Кузбассэнерго»	ОАО «Татнефть»
Отрасль	Торговля	Машиностроение	Пищевая			Энергетика	Топливная
Цели	Контроль бизнес-единиц с точки зрения роста капитализации	Оценка структурных единиц, контроль и мотивация менеджмента	Контроль деятельности предприятий холдинга	Контроль деятельности предприятий холдинга, мотивация менеджмента	Контроль деятельности предприятий холдинга, поиск резервов сокращения затрат	Мотивация подразделений к эффективно-му управлению активами	Оценка деятельности филиалов, определение слабых и сильных мест
Методы	Сравнительный анализ ключевых показателей эффективности	Сравнительный анализ данных из системы сбалансированных показателей	Сравнительный анализ показателей управленческой отчетности	Сравнительный анализ технико-экономических, финансовых показателей	Сравнительный анализ экономических и финансовых показателей	Рейтинговая оценка филиалов по показателям	Рейтинговая оценка филиалов
Ответственные	Департамент финансового анализа	Управляющая компания	Финансовая дирекция	Управляющая компания	Отдел внутреннего аудита	Департамент финансов	Управляющая компания
Сравниваемая информация	Показатели оборачиваемости, производительность труда, соблюдение нормативов	Финансовые показатели, объем продаж, коэффициенты качества, ритмичности производства, текучести кадров	Финансовые показатели	Финансовые показатели, постоянные и переменные затраты, маржа по категориям продаж	Производительность труда, материалоёмкость, расходы на логистику, финансовые показатели	Темпы роста дебиторской, кредиторской задолженностей, запасов	Финансовые показатели
Принимаемые решения	Открытие, закрытие бизнес-единиц, выделение им капитала	Разработка мероприятий по повышению эффективности структурных единиц	Коррекция кредитной, заемной политики, управления активами	Нет данных	Поощрение персонала, задействование резервов сокращения затрат	Поощрение менеджмента, коррекция деятельности филиала	Изменение розничных цен

вать, что в практике предприятий России преобладает именно сравнительный анализ, а не бенчмаркинг.

Следует обратить внимание также на тот факт, что в каждом случае за проведение сравнительного анализа и практическую реализацию мероприятий по его результатам отвечают разные структурные подразделения финансово-экономического блока, как правило, входящие в состав управляющей компании. Централизация данных функций на высшем уровне уже говорит об определенном признании важности данной деятельности, однако специальных отделов или служб на предприятиях пока не существует. Пользователями внешнего сравнительного анализа чаще всего выступают публичные предприятия, организованные в форме открытых акционерных обществ.

Наряду с систематическим применением сравнительного подхода в процессе обоснования определенного класса управленческих решений некоторые предприятия осуществляют фрагментарные сопоставления результатов своей деятельности и итогов работы других организаций. Например, в ОАО «Российские железные дороги» в рамках ретроспективного финансового анализа текущее состояние подразделений оценивается в сравнении со среднекорпоративными показателями, а также результатами деятельности лидеров бизнеса [16, с. 25]. ОАО «Регистратор Р.О.С.Т.» включает в годовые отчеты наряду со своими

показателями данные конкурентов по объему прибыли от продаж, рентабельности и структуры себестоимости, считая, что это позволит более выгодно представить предприятие как эмитента в глазах потенциальных инвесторов. Однако данная практика имеет достаточно ограниченную ценность, поскольку не способствует обоснованию или коррекции управленческих решений.

Рассмотрим анализ использования компаративного подхода, базирующегося на внутренних сравнениях (табл. 2). Наряду с указанными выше предприятиями в табл. 2 использовался опыт сравнительного анализа в ОАО «Концерн Аксион», ОАО «Татнефть», Компания «Градиент», ООО «Винный Мир Холдинг», ОАО «Кузбассэнерго».

Следует отметить, что многие предприятия, проводящие внешние сравнения, отказываются от внутренних (ОАО «Северсталь», ООО «Русский уголь», ОАО «Уралинвестэнерго») и, наоборот, некоторые предприятия ограничиваются только последними (ООО «Винный Мир Холдинг», ОАО «Концерн Аксион», Компания «Градиент»). Данные табл. 2 свидетельствуют, что практика внутренних сравнений на различных предприятиях имеет определенное сходство. Основной целью здесь является осуществление контроля деятельности предприятий, входящих в корпоративные образования, мотивация труда их персонала.

Для оценки работы бизнес-единиц применяют сравнительный анализ формализованных финансовых, рыночных, технико-экономических, производственных показателей, выбор которых зависит от специфики деятельности предприятия. При этом могут использоваться как традиционные финансовые коэффициенты, так и специфические индикаторы, рассчитываемые по данным управленческого учета (например, в ОАО «САБМиллер РУС» – логистические издержки).

По сути, внутренние сравнения становятся органичным элементом финансового и (или) управленческого анализа деятельности предприятий, осуществляемого корпоративным центром. Результаты данного анализа непосредственно влияют на оценку и вознаграждение менеджмента, служат для выявления тех или иных отклонений от плановых показателей или уровня, достигнутого лучшими бизнес-единицами. Наибольшее внимание в процессе сравнительного анализа уделяется контрольной составляющей, напрямую связанной с определением вознаграждения менеджмента, но в то же время корпоративный центр стремится выявить факторы, повлиявшие на результат, определить основные направления повышения эффективности работы подразделений.

Как и в случае с внешними сравнениями, при использовании внутреннего анализа его результаты выступают непосредственной основой для принятия управленческих решений определенного класса (выбор стратегических альтернатив, мотивация труда). Иными словами, процесс и внутреннего, и внешнего сравнительного анализа часто напрямую интегрирован, встроен в механизм обоснования и принятия решений, что говорит о значительных достоинствах данного метода. Именно сравнительный анализ может и должен, как показывает практика, стать основой для принятия решений.

Проведенный анализ практики применения сравнительного подхода в процессе принятия решений предприятиями РФ позволяет сформулировать следующие выводы.

Во-первых, по сути решаемых задач применение сравнений на российских предприятиях вовсе не означает использования бенчмаркинга в его классическом виде. Как было отмечено выше, бенчмаркинг предполагает сравнение не только и не столько формализованных показателей, результатов деятельности, но главным образом сопоставление бизнес-процессов с непосредственным внедрением лучшей практики в свою деятельность. Бенчмаркингом как таковым занимается только ОАО «Северсталь» и в некоторой степени ООО «Русский уголь». Большинство отечественных предприятий применяют другие методы. Именно поэтому более корректно говорить об использовании не бенчмаркинга, а сравнительного анализа.

Таким образом, в настоящее время применение сравнительного анализа при принятии решений в полной мере отвечает реальной экономической действительности и удовлетворяет практические потребности значительного числа предприятий РФ. Искусственное форсирование развития любого, пусть даже само-

го передового и эффективного метода обоснования решений, вряд ли целесообразно.

Во-вторых, практика применения сравнительного анализа в принятии решений пока проходит чисто эмпирическим путем, методом проб и ошибок, без формирования адекватного уровня теоретико-методологического обеспечения. Предприятия не приглашают для разработки соответствующих методик и механизмов даже консалтинговые организации, не говоря уже о привлечении потенциала науки, представители которой, в свою очередь, также не проявляют особого интереса к данной проблеме, как было отмечено выше. Так, в значительном числе работ по экономическому анализу и обоснованию управленческих решений указывается на необходимость и важность сравнений деятельности предприятий, однако методология и организация данного процесса на должном уровне не разрабатывается. В связи с этим наблюдается значительная разница в подходах к методике и организации сравнительного анализа, которую нельзя объяснить спецификой отдельных предприятий.

Сложившаяся ситуация существенно обедняет как теорию, так и практику, поскольку ясно, что без выверенной теории весьма затруднительна эффективная практика. Пока не разработаны универсальные (общезначимые) теоретико-методологические основы сравнительного анализа, все будет зависеть в лучшем случае от профессионализма отдельных специалистов, их личного опыта, интуиции и умения проводить анализ. Однако намного более ценен и значим общий подход, основанный на фундаментальной теоретической базе, а не единичное знание и умение, связанное с опытом, поскольку сугубо эмпирический подход в экономике работает только в отдельных частных случаях.

На сегодняшний день практика применения сравнительного анализа характеризуется недостатком системности, некомплексностью и фрагментарностью. Так, например, предприятия, являющиеся публичными заемщиками, не проводят сравнения с теми хозяйствующими субъектами, которые выступают их конкурентами на фондовом рынке. В целом сравнительный анализ ориентирован на решение частных, фрагментарных задач, обоснование лишь одного класса управленческих решений. Он недостаточно связан с другими средствами и формами получения и обработки управленческой информации, не определено его место в системе управления. Все это снижает эффективность применения сравнительного анализа.

Таким образом, отсутствие объективных научных основ тормозит развитие данного метода. Необходима разработка теоретических и методических аспектов сравнительного анализа, что позволит поднять его на качественно более высокий уровень. В качестве общеметодологической основы данного процесса рационально принять системный подход, так как значительная часть управленческих проблем обусловлена именно его отсутствием. Как было отмечено выше, это обстоятельство характерно и для применения сравнительного анализа предприятиями России.





Декомпозиция процесса сравнительного анализа

Поэтому для совершенствования применения сравнительного анализа на основе системного подхода необходимо в первую очередь разработать адекватный комплекс его принципов, которые должны, с одной стороны, отражать системность самого сравнительного анализа как сложного управленческого процесса, а с другой – обеспечивать рассмотрение данного метода как элемента еще более сложной системы процесса принятия управленческих решений.

В этом случае системность сравнительного анализа выступает как интегральный принцип, обуславливающий характер и содержание всех остальных принципов. Разработав данные регулятивные принципы на теоретическом уровне и придерживаясь их на практике, мы тем самым наиболее полно реализуем системный подход к сравнительному анализу. Комплекс принципов проведения сравнительного анализа можно представить следующим образом.

1. Принцип учета новой парадигмы менеджмента. Поскольку, по мнению многих ученых [18, 19], менеджмент переживает период формирования новой парадигмы, сравнительный анализ должен соответствовать ее тенденциям. В частности, сравнительный анализ должен формировать условия организационного обучения персонала, его применения за счет накопления знаний и их трансферта внутри организации.

2. Принцип целевого характера сравнительного анализа. При использовании сравнительного анализа в процессе обоснования и принятия решений необходимо четко осознавать цель осуществления сопоставлений, место и условия применения полученной информации, ее значимость для целей управления. Иными словами, прежде чем заниматься сравнительным анализом, важно ясно определить ту цель, для достижения которой будут использованы его результаты. Как правило, такой целью выступает повышение качества и обоснованности тех или иных классов управленческих решений на основе более полной информации. Методология сравнительного анализа должна учитывать стратегические цели предприятия, концентрироваться на определении степени их достижения и ориентироваться на опережение конкурентов по стратегически важным параметрам. Однако если внедрение сравнительного анализа только начинается, целесообразно стремиться к получению данных даже без их жесткой привязки к принятию решений,

с тем чтобы приобретенные знания сначала позволили определить положение предприятия, воздействовали на характер, направление и стиль мышления управленцев. Лишь затем следует ставить вопрос об интеграции результатов анализа в процедуру принятия решений, которая составляет суть следующего принципа.

3. Принцип комплексной интеграции сравнительного анализа в систему управле-

ния. С одной стороны, он должен быть органическим элементом целостного процесса принятия управленческих решений, когда данные сравнительного анализа наряду с другой информацией выступают непосредственным обоснованием тех или иных решений, позволяют обеспечить воздействие субъекта управления на объект, основанное на объективной информации и отвечающее требованиям разрешения противоречия с внешней средой на конкретном этапе развития. С другой стороны, он должен выступать как дополнение имеющихся систем бюджетирования, контроллинга, управленческого учета с элементами сопоставлений данных. В противном случае он станет чужеродным компонентом информационной модели предприятия и не сможет обеспечить поддержку принятия решений.

4. Принцип ориентации сравнительного анализа на интересы интегрированных корпоративных структур. Необходимость выделения данного принципа обусловлена тем, что многие теоретико-методологические разработки по менеджменту и экономическому анализу неявно ориентированы на некий самостоятельный, автономный хозяйствующий субъект, тогда как в российской практике подавляющее большинство крупных предприятий входит в состав интегрированных корпоративных структур, что не может не учитываться при проведении сравнительного анализа. Данное обстоятельство должно приниматься во внимание при разработке методологических и организационных аспектов сравнительного анализа. В частности, следует учесть феномены трансферных цен и внеэкономического перераспределения финансовых потоков, максимизации результата функционирования интегрированной структуры в целом, низкий уровень самостоятельности бизнес-единиц.

5. Принцип декомпозиции процесса сравнительного анализа. Декомпозиция, или представление процесса сравнительного анализа как некоторого комплекса элементов, необходима для понимания его системной природы, более глубокого познания составляющих данного метода. Авторская декомпозиция представлена на **рисунке**, где исходным пунктом выступают цели сравнительного анализа (как стратегические установки предприятия, так и задачи по обоснованию конкретных классов управленческих решений). С учетом всего этого формируется методика анализа, позволяющая получить необходимые резуль-

таты, которые, в свою очередь, применяются в ходе принятия решений. Причем использование результатов должно согласовываться с заданными ранее целями сравнительного анализа. Руководствуясь такой логикой, можно обеспечить на практике системность сравнительного анализа, согласование методики, целей и порядка использования полученных данных.

Таким образом, реализация предложенного комплекса принципов сравнительного анализа при разработке его методики и организационных аспектов позволит значительно повысить уровень системности, так как каждый из принципов представляет собой конкретное выражение той или иной стороны данного метода как элемента системы управления и сложной системы в целом. Следует подчеркнуть, что наряду с системным подходом в процессе разработки теоретико-методических основ сравнительного анализа могут использоваться и другие подходы, в частности ситуационный, процессный, структурный, однако основополагающее значение должно сохраняться за системным.

Наряду с перечисленными принципами, непосредственно связанными с системным подходом, следует сформулировать еще ряд частных принципов сравнительного анализа:

- принцип научной обоснованности методики и организационных аспектов сравнительного анализа;
- принцип гибкости сравнительного анализа, то есть способность быстро переориентироваться на решение новых классов задач, а также эффективно взаимодействовать и сочетаться с другими методами обоснования решений;
- принцип экономичности, состоящий в обоснованной минимизации затрат на проведение сравнительного анализа. Он реализуется за счет использования по большей части открытой информации, относительно небольшой величины финансовых, временных и организационных расходов;
- принцип достаточной информационной полноты, достигаемой в ходе проведения сравнительного анализа (в пределах доступных данных).

Предложенные принципы позволят обеспечить системный подход к проведению сравнительного анализа, разработке и практической реализации его организационного и методического аспекта, позволяя тем самым значительно повысить эффективность и качество этого инструмента обоснования решений.

#### Библиографический список

1. *Майданчик Б.И.* Сравнительный экономический анализ в машиностроении. – М.: Машиностроение, 1973. – 240 с.
2. *Воробейчиков А.П., Кауфман М.З.* Межзаводской экономический анализ. – М.: Финансы, 1971. – 104 с.
3. *Вершинин А.М.* Сравнительный анализ хозяйственной деятельности промышленных предприятий. – М.: Финансы, 1970. – 143 с.
4. *Бороненкова С.А.* История развития экономического анализа на Урале // Известия Уральского госу-

дарственного экономического университета. 2009. № 4. С. 48 – 53.

5. *Баканов М.И., Мельник М.В., Шеремет А.Д.* Теория экономического анализа. Учеб. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 536 с.

6. *Юзов О.В., Седых А.М.* Анализ производственно-хозяйственной деятельности металлургических предприятий. Учеб. пос. – М.: МИСИС, 2005. – 248 с.

7. *Альмухаметов В.* Сравнительный анализ хозяйственной деятельности субъектов территории (на примере сельскохозяйственного производства) // Региональная экономика: теория и практика. 2009. № 23. С. 71 – 76.

8. *Шамонин Н.И.* Сравнительный анализ эффективности предприятий АПК как инструмент стратегического планирования // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. 2009. № 16. С. 97 – 101.

9. *Свиридова Н.В., Туктарова Ф.К.* Сравнительный экономический анализ развития промышленных предприятий // Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 4. С. 137 – 146.

10. *Ларионова И.А., Марков С.В., Кузнецова А.Е., Рожков И.М., Горбатенко М.В.* Рейтинговая оценка и ее использование при диагностике экономического состояния предприятия // Экономика в промышленности. 2011. № 3. С. 67 – 73.

11. *Юзов О.В., Петракова Т.М.* Тенденции изменения экономических показателей черной металлургии России в период экономического кризиса и посткризисного развития // Экономика в промышленности. 2011. № 3. С. 56 – 62.

12. *Юзов О.В., Седых А.М., Афонин С.З.* Экономические показатели и проблемы развития черной металлургии // Изв. вузов. Черная металлургия. 2007. № 4. С. 13 – 19.

13. *Баканов М.И., Шеремет А.Д.* Теория анализа хозяйственной деятельности: Учеб. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 536 с.

14. *Роменец В.А., Ильичев И.П.* Экономические закономерности, стратегии и проблемы развития черной металлургии // Экономика в промышленности. 2008. № 1. С. 2 – 12.

15. Бенчмаркинг финансовых показателей // Финансовый директор. 2005. № 5. С. 32 – 44.

16. На что обратить внимание при проведении финансового анализа (по материалам круглого стола, проведенного редакцией журнала «Финансовый директор») // Финансовый директор. 2007. № 6. С. 22 – 30.

17. *Ходарев А.* Финансовая разведка как способ конкурентной борьбы // Финансовый директор. 2005. № 3. С. 27 – 34.

18. *Мясникова Л.А.* Смена парадигмы. Новый глобальный проект // Мировая экономика и международные отношения. 2006. № 6. С. 3 – 14.

19. *Винокуров В.А.* Качество менеджмента – основа управленческой парадигмы // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 6. С. 9 – 19.