

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СИТУАЦИОННОГО ПОДХОДА

Щекотурова С.Д.¹, Щекотуров А.В.²

¹Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексева, Нижний Новгород, Россия, e-mail: SD-Karlina@yandex.ru;

²Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, Россия, e-mail: alexsanya@mail.ru

В статье проводится анализ инновационного развития промышленных металлургических предприятий, рассматриваются возможные управленческие шаги с учетом сложившихся экономических и политических обстоятельств. Рассчитаны основные показатели инновационной активности шести металлургических предприятий: доля сотрудников, занятых в НИР и ОКР, уровень освоения новой техники, степень освоения новой продукции, доля материальных ресурсов для НИР и ОКР, степень обеспеченности предприятия интеллектуальной собственностью, доля инвестиций в инновационные проекты. Показатели рассчитаны в динамике за семь лет с 2007 по 2013 год по бухгалтерской отчетности предприятий. Рассчитаны интегральные показатели, характеризующие уровень инновационного развития предприятий. Проведен анализ внешних факторов и их влияния на будущее развитие металлургических предприятий. Результатом исследовательской работы авторов является построение ситуационной модели управления инновационным развитием промышленного предприятия на основе интегрального показателя и анализа влияния факторов внешней среды. Представлен управленческий сценарий на 2015 год, включающий характеристику состояния внутренней среды металлургического предприятия, характеристику состояния внешней среды и рекомендации к действиям.

Ключевые слова: инновационное развитие, металлургические предприятия, ситуационный подход, интегральный показатель инновационного развития, санкции, ситуационная модель, внешняя среда, управленческий сценарий, инновационная активность, инновационная деятельность.

THE MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES' INNOVATIVE DEVELOPMENT IN TERMS OF SITUATIONAL APPROACH

Shchekoturova S.D.¹, Shchekoturov A.V.²

¹Nizhny Novgorod State Technical University n.a. R.E. Alekseev, Nizhny Novgorod, Russia, e-mail: SD-Karlina@yandex.ru;

²Nizhny Novgorod State University n.a. N.I. Lobachevsky, Nizhny Novgorod, Russia, e-mail: alexsanya@mail.ru

Authors have done the analysis of the level of the industrial enterprises' innovative development. Some possible management ways in the context of economic and politic circumstances are also observed in the article. The authors have also calculated basic indicators of innovative activity of six industrial enterprises: employee quota employed in the R & D, the level of development of new technology, the degree of development of new products, the percentage of material resources for research and development, the degree of the enterprise' intellectual property, the investment quota for innovative projects. The indicators are calculated for period from 2007 to 2013 via bookkeeping financial statements of metallurgical enterprises. Integral indicators that demonstrate the level of the industrial enterprises' innovative development are calculated. The external factors that influence on enterprises innovative activity are also analyzed. The main research result is a situational model of the management of industrial enterprises' innovative development in terms of the integral indicator and the influence of external factors. There are suggested the management guidance for 2015 that include the description of enterprise' internal and external environment.

Keywords: innovative development, industrial enterprises, situational approach, integral indicator of innovative development, sanctions, situational model, external factors, management guidance, innovative activity.

Сложившаяся мировая экономическая конъюнктура одним из основных критериев конкурентоспособности и устойчивого развития предприятия ставит формирование и использование инновационной инфраструктуры. Данная экономическая необходимость побудила как научное, так и профессиональное сообщество разрабатывать методы оценки

инновационной активности, методы анализа устойчивости предприятия, проводить анализ его инновационного развития, выявлять факторы, обеспечивающие экономическую безопасность предприятия.

Однако в условиях долговременно выстраиваемой глобальной экономической и научно-технической интеграции и одновременно возникшей ситуации определенной изоляции ввиду западных политических санкций требуется учитывать не только статистическую и финансовую отчетность предприятия, отражающие влияние внутренних факторов на деятельность предприятия, но и влияние внешних факторов. Совокупный учет и воздействие собственных и заимствованных ресурсов предприятия для поддержания его инновационной активности ставит перед руководителем предприятия задачи развития новых способов управления, адекватности управленческих решений меняющейся экономической обстановке и повышения уровня инновационного развития предприятия.

Задавая ориентиры инновационной деятельности предприятия, руководитель сталкивается с необходимостью оценки динамики изменений и взаимосвязи тех или иных факторов. При этом улучшение показателей одних факторов может сопровождаться ухудшением других. Руководящий состав должен быть готов к тому, что придется искать все возможные пути для улучшения сложившейся ситуации.

Обозначенные нюансы принятия управленческих решений находятся в поле компетенции *ситуационного подхода к управлению*. Суть управления предприятием в рамках ситуационного подхода заключается в том, что внутреннее функционирование организации должно быть согласовано с требованиями стоящих перед ней задач, её техническим оснащением, внешним окружением. Только в этом случае она будет работать эффективно [9, С. 81]. Основоположниками данного подхода являются Г. Кунц, С. О'Доннел, главная идея которых состоит в том, что эффективное управление всегда ситуационно [6, с. 61]. Исходя из вышеизложенного, целью данной работы является разработка модели управленческих решений, соответствующих уровню инновационного развития предприятия, на основе ситуационного подхода.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Рассчитать интегральный показатель, характеризующий уровень инновационного развития предприятия;
- Проанализировать основные внешние факторы, оказывающие воздействие на инновационную деятельность предприятия;
- Разработать ситуационную модель управленческих решений с учетом интегрального показателя и факторов внешней среды.

Главным концептом ситуационного подхода является *ситуация*. В научной литературе сложилось несколько пониманий «ситуации». Так, М. Мескон., М. Альберт, Ф. Хедоури определяют ситуацию как «конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время» [7, С. 81]. Н. Л. Карданская пишет, что ситуация – это совокупность событий, обстоятельств, которые развиваются во времени и пространстве и имеют определенные последствия [3, с. 103]. Куликова О.И. под ситуацией предлагает понимать «формирующуюся в пространственно-временном измерении совокупность состояний факторов внешней и внутренней среды, обладающих синергизмом и оказывающих интегрированное воздействие на функционирование и развитие организации» [5, с. 52].

Исходя из особенностей изучаемого нами объекта – инновационного предприятия – мы предлагаем собственную трактовку концепта ситуации. Под *ситуацией на инновационном предприятии* будем понимать наступление событий и обстоятельств, имеющих влияние как на отдельные структуры, так и на все предприятие в целом, требующие применения уникальных ресурсов, необходимых для реализации инновационной активности предприятия, в результате которых будет сформирован алгоритм действий, эффективных при наступлении аналогичных событий в будущем.

Определение интегрального показателя уровня инновационного развития предприятия

В данной работе было проанализировано состояние инновационной активности шести металлургических и металлообрабатывающих предприятий за 7 лет с 2007 по 2013 год: ОАО «Русполимет» Нижегородская обл., ОАО «Уральская кузница» Челябинская обл., ОАО «Ступинский металлургический комбинат» Московская обл., ОАО «ВСМПО-Ависма» Свердловская обл., ОАО «Мотовилихинский заводы» Пермский край, ОАО «Красный Октябрь» Ленинградская область. Оценка проводилась по шести показателям, которые характеризуют факторы внутренней среды предприятия: доля сотрудников занятых в НИР и ОКР, уровень освоения новой техники, степень освоения новой продукции, доля материальных ресурсов для НИР и ОКР, степень обеспеченности предприятия интеллектуальной собственностью, доля инвестиций в инновационные проекты.

По результатам оценки был рассчитан интегральный показатель инновационного развития металлургических предприятий за 7 лет (таблица 1). Интегральный показатель инновационного развития представленных предприятий был рассчитан с использованием широко распространённого метода весовых коэффициентов по формуле 1:

$$ИП_{из} = \sum_{i=1}^n W_i K_i \quad (1)$$

где $ИП_{на}$ – интегральный показатель инновационного развития анализируемого предприятия; W_i – весомость отдельного показателя в общей сумме; K_i – рассчитанное среднее значение соответствующего показателя с 2007 по 2013 год.

Для приведения рассчитанных показателей инновационной активности предприятия к сопоставимому виду используется процедура стандартизации (нормализации) их значений путем отнесения числового значения каждого частного показателя по конкретному году к среднему значению этого показателя за рассматриваемый период с 2007 по 2013 год. Весовые коэффициенты устанавливались исходя из следующих рассуждений. Экспертной группой, состоящей из представителей министерства промышленности и инноваций Нижегородской области, ОАО «Русполимет», ОАО «Выксунский металлургический завод», Института экономики и управления НГТУ им. Р. Е. Алексеева и Института экономики и предпринимательства ННГУ им. Н.И. Лобачевского, была проведена оценка важности представленных в методике показателей инновационной активности и соответственно назначены весовые коэффициенты, в сумме не превышающие единицу [4, с. 18]. Результат проведенных расчетов по шести металлургическим предприятиям представлен в табл. 1.

Таблица 1

Расчет интегральных показателей инновационного развития шести предприятий с учетом весовых коэффициентов за 7 лет с 2007 по 2013 год [2]

Показатели ИА	Весовые коэффициенты	ОАО «Русполимет»	ОАО «Уральская кузница»	ОАО «Ступинский металлургический комбинат»	ОАО «ВСМПО-Ависма»	ОАО «Мотовилихинские заводы»	ОАО «Красный Октябрь»
Доля сотрудников занятых в НИР и ОКР	0,20	0,190	0,156	0,211	0,178	0,729	0,302
Уровень освоения новой техники	0,17	0,771	0,613	0,751	0,610	0,526	0,361
Степень освоения новой продукции	0,10	0,209	0,146	0,052	0,060	-0,293	0,098
Доля материальных ресурсов для НИР и ОКР	0,08	0,081	0,120	0,087	0,153	-0,207	0,128
Доля обеспеченности предприятия	0,15	9,855	0,592	5,919	1,231	3,688	2,202

интеллектуальной собственностью							
Доля инвестиций в инновационные проекты	0,30	0,855	0,162	0,865	0,694	0,711	4,672
Итого	1,00	1,931	0,297	1,330	0,550	0,956	1,874
Ранг		1	6	3	5	4	2

Расчет интегрального показателя инновационного развития предприятий на основе предложенной методики [4] показал, что наименее инновационно активным является предприятие ОАО «Уральская кузница». Такие показатели, как доля сотрудников, занятых в НИР и ОКР, степень освоения новой продукции, доля материальных ресурсов для НИР и ОКР, инвестиции в инновационные проекты имеют низкие значения по сравнению с рассчитанными аналогичными значениями по другим предприятиям. Значение показателей, уровень освоения новой техники и степень обеспеченности предприятия интеллектуальной собственностью имеют средние значения. Степень влияния этих показателей на интегральный показатель незначительная, 0,17 и 0,15 соответственно.

На пятом месте по уровню инновационного развития предприятие ОАО «ВСМПО-Ависма». Предприятие обеспечено интеллектуальной собственностью, но не уделяет внимания освоению новой продукции и привлечению сотрудников в инновационные проекты.

Четвертое и третье место по уровню инновационного развития занимают предприятия ОАО «Мотовилихинские заводы» и ОАО «Ступинский металлургический комбинат» соответственно. Предприятия обеспечены интеллектуальной собственностью и имеют высокий процент инвестиций в инновационные проекты.

На втором месте по уровню инновационного развития ОАО «Красный Октябрь». Наибольшее влияние на такое значение оказал показатель инвестиции в инновационные проекты. Значение этого показателя в 5–6 раз превышает значение аналогичного показателя у предприятий ОАО «Мотовилихинские заводы» и ОАО «Ступинский металлургический комбинат».

Расчет интегрального показателя инновационного развития показал, что наиболее инновационно активным является предприятие ОАО «Русполимет». Наибольшее влияние на такой результат оказали такие показатели, как степень обеспеченности интеллектуальной собственностью, уровень освоения новой техники и показатель инвестиций в инновационные проекты.

Учитываемые при расчетах показатели характеризовали ресурсы, которыми обладает предприятие для реализации инновационной деятельности. Но наличие ресурсов или высокие значения показателей, характеризующие их, еще не говорят о возможности и способности использования. Иначе предприятия, имеющие одинаковые по величине ресурсы, должны были бы иметь одинаковый инновационный потенциал и уровень инновационного развития. Более того, было бы логично предположить, что с увеличением ресурсов должен возрастать и инновационный потенциал. Однако практика показывает, что это не всегда так. Существуют предприятия с большими объемами ресурсов и низким уровнем инновационного потенциала. И, наоборот, есть организации с высоким уровнем инновационного потенциала и незначительными ресурсами [1].

По сути, инновационный потенциал предприятия – это не только наличие ресурсов и наличие новшеств (инноваций), это еще и способность их использования. Под **инновационным потенциалом будем** понимать способность системы (в качестве системы рассматривается предприятие, организация, фирма) организовывать, реализовывать и использовать процессы, направленные на достижение целей его инновационной деятельности, при наличии различных видов ресурсов, необходимых для эффективного осуществления инновационной деятельности. Следовательно, инновационный потенциал определяется условиями, в которых функционирует предприятие. Другими словами, определяя уровень инновационного развития предприятия, необходимо не только проводить анализ внутренних факторов, но и анализировать возможность использования этих факторов в сложившихся макро- и микроэкономических условиях страны и мира в целом.

Анализ факторов внешней среды

К макроэкономическим факторам, оказывающим влияние на развитие предприятия, относятся:

- отраслевые риски (рост конкуренции и цен на сырье и материалы);
- политическая и экономическая ситуация в регионе и стране;
- финансовые риски (изменение процентных ставок по кредитам, колебания валютного курса, инфляция);
- правовые риски (изменение налогового законодательства, валютного регулирования и т.п.);
- производственные риски.

К настоящему времени факторы внешней среды оказались недооцененными, так как стали оказывать существенное воздействие на развитие предприятия. Сложившаяся политическая обстановка на международной арене характеризуется взаимной напряженностью между российскими предприятиями и их западными партнерами ввиду

взаимных экономических санкций, что, возможно, уже привело к потере части потребителей с обеих сторон. В определенной степени с этим связаны возросшие финансовые и правовые риски, а именно – сильные колебания валютного курса и вынужденные меры по его регулированию правительством, увеличение ЦБ ставки рефинансирования до 17 %, а также минимальная оценка роста инфляции до 9 % и, как следствие, рост цен на сырье (отраслевые риски).

На сегодняшний день санкции коснулись лишь нескольких крупных предприятий металлургической и металлообрабатывающей отраслей. «Экспортно ориентированные предприятия, которые закупают сырье или комплектующие внутри России в рублях, а продукцию поставляют за рубеж, сегодня себя чувствуют хорошо. Но таких в обрабатывающих отраслях, к сожалению, немного» [8]. Рядом аналитиков в связи с этим предлагается развивать экспортное направление. Но развитие экспорта потребует от продукции быть конкурентоспособной на мировом рынке.

С 2010 по 2014 год очень многие металлургические предприятия полностью проводили модернизацию производства. Результатом проводимого переоснащения производства стало то, что к концу 2014 года ряд металлургических предприятий приобрели высокотехнологичное оборудование, закупленное в таких европейских странах, как Италия, Германия, Франция. Так, ОАО «Русполимет» создал современный электрометаллургический комплекс по производству легированной стали высокого качества, которую раньше приобретали в Германии и в других странах. Но тогда возникает вопрос, а что будет с теми предприятиями, которые только встали на путь развития и модернизации производства.

В связи с введенными санкциями многие проекты российских компаний по модернизации производства, закупки нового оборудования в зарубежных странах будут приостановлены. Да и проекты потребуют существенных финансовых вливаний. А «решение поднять учетную ставку ЦБ до 17 % – это последний гвоздь в крышку гроба инвестиций и программ развития на ближайшее время», – сообщает вице-президент Российского союза промышленников и предпринимателей Виктор Ключай [8]. Повышение процентных ставок по будущим и текущим кредитам не позволят предприятиям реализовать намеченные стратегические планы развития.

В сложившейся ситуации много вероятно, что в 2015 году предприятия столкнутся с вынужденной необходимостью снижения объемов производства, что, безусловно, окажет влияние как на макроэкономические показатели страны (снижение индекса промышленного производства, снижение доли промышленного производства в ВВП и т.д.), так и приведет к необходимости снижения себестоимости производимой продукции за счет уменьшения компенсаций рабочим и увольнений [8].

Предприятия, которые смогли к 2014 году полностью провести модернизацию производства, также столкнутся с проблемой санкций. И обусловлено это в первую очередь следующими причинами. Сегодня для предприятий парализована работа по кредитованию: переформатирован залоговый коэффициент, ужесточаются требования к кредиторам.

Ситуационная модель управления инновационным развитием предприятия

Рассмотрим влияние сложившейся экономической и политической обстановки, на примере деятельности ОАО «Русполимет» как лидирующего предприятия, с точки зрения уровня инновационной активности. Напомним, что высокий уровень инновационного развития данного предприятия определяется в первую очередь такими показателями, как степень обеспеченности интеллектуальной собственностью, уровень освоения новой техники и инвестиции в инновационные проекты.

Инвестиции представляют собой собственные или заемные (привлеченные) средства, направленные на реализацию предприятием инвестиционной и инновационной деятельности. Величина привлеченных средств предприятием зависит от факторов внешней среды, влияния условий сложившихся в стране и мире. В ситуации определенной российской изоляции, ввиду действия западных политических санкций, требуется учитывать инвестиционный фактор, поскольку на сегодняшний день именно показатель доли инвестиций в инновационные проекты определяет высокий уровень инновационного развития ОАО «Русполимет». В связи со сложившейся ситуацией макроэкономических условий перед предприятием стоит задача выбора дальнейшего направления развития и адекватности управленческих решений. Определенную взаимосвязь с факторами внешней среды можно увидеть в таких показателях, как отношение суммы привлеченных средств к капиталу и резервам и покрытие платежей по обслуживанию долгов. Рассмотрим динамику этих показателей на предприятии ОАО «Русполимет» в табл. 2.

Таблица 2

Динамика показателей отношений суммы привлеченных средств к капиталу и резервам, и покрытие платежей по обслуживанию долгов ОАО «Русполимет» с 2007 по 2013 год [10]

Показатели финансово-экономической деятельности	Единицы измерения	Годы						
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Отношение суммы привлеченных средств к капиталу и резервам	%	135,5	121,8	137,5	170,0	178,8	226,3	182,1
Покрытие платежей по обслуживанию долгов	%	35,9	34,4	6,9	16,3	14,9	8,0	16,1

Так, у ОАО «Русполимет» показатель отношения суммы привлеченных средств к капиталу и резервам в 2013 году составил 182 % (табл. 2). Данный показатель характеризует степень зависимости предприятия от заемных средств. Динамика этого показателя за 7 лет из

таблицы 2 свидетельствует об увеличении объема заемных средств. Это обусловлено проектами, реализуемыми предприятием. В текущей обстановке большая доля заемных средств является прямой угрозой для деятельности предприятия. Так как текущие кредиты будут требовать их погашения, а это возможно только за счет прибыли от реализации продукции либо от открытия новых кредитов, что является неприемлемым в сложившихся условиях кредитования.

Увеличение прибыли предприятия является на сегодняшний день первостепенной задачей. Достичь этого за счет привлечения новых покупателей будет достаточно сложно. Сегодня предприятиям главное – удержать тех потребителей, которые сформировались на 2014 год, и сохранить стабильно высоким спрос на продукцию компании на всех основных рынках, для ОАО «Русполимет» это рынки в России, странах Евросоюза и Северной Америки.

Решением для ОАО «Русполимет» может стать развитие и освоение нового рынка за счет налаживания контактов с потребителями из машиностроительной, авиастроительной, оборонной отраслей на Урале и на юге Сибири, так как предприятие получило лицензию морского регистра, что дает ему право поставлять продукцию для судостроения. Однако реализовать данное стратегическое направление возможно только в случае наличия необходимого оборудования.

Программы дальнейшего развития предприятия также будет претерпевать серьезные изменения. Так, ОАО «Русполимет» в 2015 год планирует такой же уровень капиталовложений, что и в 2014 году, что явно становится невозможным. Было запланировано приобретение пресса на 3500 тонн и установка новой печи электрошлакового переплава. Данное оборудование должно было приобретаться за рубежом как все основное оборудование, уже закупленное в рамках модернизации предприятия. Изменение курса рубля и ужесточение антироссийских санкций и, как следствие, повышение процентов по кредитам не позволят реализовать данную программу [10].

Представим обобщенный управленческий сценарий в табл. 3 на основе проведенного анализа факторов внешней и внутренней среды предприятия ОАО «Русполимет».

Таблица 3

Управленческий сценарий на 2015 год для предприятия ОАО «Русполимет»

Характеристика состояния внутренней среды предприятия	Характеристика состояния внешней среды предприятия	Рекомендации
1. Предприятие придерживается активной стратегии модернизации производства и закупает новое инновационное	1. Напряженность между российскими предприятиями и их западными партнерами ввиду взаимных	1. В условиях, когда уже закуплено оборудование, удержать объемы производства на уровне 2014

<p>оборудование, результатом чего является активное использование материальных ресурсов для инновационных проектов и выпуск новой высококачественной продукции.</p> <p>2. Предприятие достаточно хорошо обеспечено интеллектуальной собственностью, проводит освоение новой техники и обладает достаточно высоким инновационным потенциалом, направляя большую часть свободных денежных средств на реализацию инновационных проектов.</p>	<p>экономических санкций.</p> <p>2. Колебания валютного курса и вынужденные меры по его регулированию правительством.</p> <p>3. Увеличение ЦБ ставки рефинансирования до 17%</p> <p>4. Рост инфляции минимум до 9 % и как следствие рост цен на сырье.</p> <p>5. Рост процентов не только по будущим, но и по текущим кредитам.</p>	<p>года и сохранить стабильно высоким спрос на продукцию компании на всех основных рынках.</p> <p>2. Увеличить прибыль за счет развития и освоение нового рынка за счет налаживания контактов с потребителями из машиностроительной, авиастроительной, оборонной отраслей на Урале и на юге Сибири.</p> <p>3. Приостановить проекты, требующие больших финансовых вливаний и перейти на краткосрочные займы.</p>
---	---	--

Представленные рекомендации являются основными ориентирами для устойчивой инновационной активности промышленного предприятия, достигшего соответствующего уровня развития. Конкретизация предложенных рекомендаций остается за руководством предприятия ввиду необходимой координации работы различных структур, совершенствования организации труда, внедрения комплексных мероприятий и прочего.

По результатам исследования разработана модель принятия управленческих решений предприятием ОАО «Русполимет», достигшего высокого уровня инновационного развития за счет обеспеченности интеллектуальной собственностью и высоких инвестиций в инновационные проекты, в условиях неблагоприятных для кредитных операций и сотрудничества с зарубежными партнерами.

Возможным развитием предметной области исследования является экономический расчет рисков, связанных с воздействием внешней среды предприятия и его соотношением с интегральным показателем уровня инновационного развития предприятия.

Список литературы

1. Бобкова Н.Г. Научно-практическая конференция «Бизнес-образование как инструмент устойчивого развития экономики» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.buk.irk.ru/library/sbornik_11/bobkova.pdf.
2. Интерфакс – Сервер раскрытия информации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-disclosure.ru/poisk-po-kompaniyam>
3. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения. – М.: Юнити, 1999. – 407 с.

4. Карлина С.Д., Мурашова Н.А., Яшин С.Н. Совершенствование методики оценки уровня инновационной активности промышленных предприятий на основе анализа показателей статистической и финансовой отчетности // Финансы и кредит. – 2013. – № 18(546). – С.11-20.
5. Куликова О.И. Нестабильность и неопределенность в ситуационном подходе к управлению организациями // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета. – 2012. – № 9. – С. 50-54.
6. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс, 1981. – Т. 1. – 495 с.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2009. – 672 с.
8. Официальный сайт ОАО «Русполимет», раздел «Новости» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ruspolymet.ru/news/107/140/text>
9. Патрушева Е.Г. Развитие концепции управления стоимостью предприятия на основе ситуационного подхода // Вестник Ярославского государственного университета. – 2007.– № 4. – С. 80-89.
10. «Русполимет»: мы не ощущаем никакого спада! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.metalinfo.ru/ru/news/75023>

Рецензенты:

Корнилов Д.А., д.э.н., профессор, Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева, г. Нижний Новгород;

Яшина Н.И., д.э.н., профессор, заведующая кафедрой «Финансы и кредит», Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, г. Нижний Новгород.