

На правах рукописи

НЕМКОВ Владимир Алексеевич

**ФОРМИРОВАНИЕ
АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ
В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
УСТОЙЧИВОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Специальность 08.00.05 –
Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и
комплексами промышленности)**

**А в т о р е ф е р а т
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Тюмень 2003

Работа выполнена на кафедре экономики и управления собственностью Тюменского государственного университета

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Любимов Сергей Владимирович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,
профессор, заслуженный
деятель науки РФ
Краюхин Герольд Александрович

кандидат экономических наук, доцент
Киселица Елена Петровна

Ведущая организация: Южно-Уральский
государственный университет

Защита состоится 13 ноября 2003 г. в 10 часов на заседании диссертационного совета Д 212.274.03 при Тюменском государственном университете по адресу: 625003, г. Тюмень, ул. Ленина, 16, ауд. 113.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Тюменского государственного университета

Автореферат разослан «___» октября 2003 г.

*Ученый секретарь
диссертационного совета*

Л.А. Краснова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Развитие рыночных отношений в России коренным образом изменило для предприятий экономические условия функционирования. Эти условия характеризуются повышенной нестабильностью, присутствием неопределенности внешней среды, усилением конкуренции на внутреннем и внешнем рынках. В этой связи перед хозяйствующими субъектами остро встают проблемы обеспечения жизнеспособности и поиска источников поддержания экономической устойчивости. Анализ показывает, что важным направлением адаптации промышленных предприятий к изменяющейся рыночной среде является формирование и реализация рациональной ассортиментной политики, предусматривающей поиск ответов на ряд ключевых вопросов экономики: что, для кого и в каком количестве производить. В современных условиях выбор эффективной ассортиментной политики является важной проблемой, от решения которой зависит уровень процветания как самих российских компаний, так и обеспечение экономической безопасности страны в целом.

Теоретические и методические вопросы формирования ассортиментной политики рассматривались в трудах многих отечественных и зарубежных учёных: И. Ансоффа, К. Боумана, А. Вайсмана, Е.П. Голубкова, А.П. Градова, П.С. Завьялова, Э.М. Короткова, Ф. Котлера, В.Д. Марковой, Н.К. Моисеевой, Г.И. Немченко, И.Н. Омельченко, А.Н. Романова и др.

Вместе с тем изучение литературных источников, а также практического опыта функционирования российских промышленных предприятий показывает, что ряд вопросов этой проблемы исследован недостаточно полно, особенно применительно к условиям стабилизации рыночных процессов в экономике.

В настоящее время не выработан единый общепринятый взгляд на содержание понятия ассортиментной политики промышленного предприятия. Отсутствует целостная концепция формирования ассортиментной политики в российских условиях, учитывающая необходимость поддержа-

ния экономической устойчивости отечественных производителей. При этом, как показал анализ, нет единства в определении понятия «экономическая устойчивость промышленного предприятия», а методологические и методические вопросы количественной оценки этого явления исследованы не в полной мере.

Недостаточная разработанность теоретических, методических и практических аспектов названной проблемы, ее большая практическая значимость для экономики России на пороге вступления в ВТО обусловили актуальность выбранной темы диссертации, определили цель и задачи исследования.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является разработка теоретических и методических положений, а также практических рекомендаций по формированию ассортиментной политики, нацеленной на обеспечение экономической устойчивости промышленного предприятия.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- изучить современное состояние теории формирования ассортиментной политики и уточнить экономическое содержание этого понятия;
- разработать методику формирования ассортиментной политики, позволяющую принимать управленческие решения в контексте обеспечения экономической устойчивости производителя;
- уточнить содержание экономической устойчивости промышленного предприятия и разработать методику количественной оценки этого явления;
- экспериментально проверить предложенную методику формирования ассортиментной политики и оценки экономической устойчивости на базе действующего промышленного предприятия.

Объектом исследования приняты промышленные предприятия с массовым и серийным типом производства.

Предметом исследования послужили теоретические и методические проблемы формирования ассортиментной политики, ориентированной на обеспечение экономической устойчивости промышленного предприятия.

Теоретическую и методическую основу диссертационной работы составили труды ведущих отечественных и зарубежных учёных, материалы периодической печати и научно-практических конференций по исследуемой проблеме.

В процессе решения поставленных задач использовались данные органов государственной статистики, бухгалтерской отчётности ряда российских производителей, а также результаты проведённых автором маркетинговых исследований. Диссертационное исследование выполнено с использованием системного подхода, методов научной абстракции, моделирования, анализа, синтеза, сравнительного и других общенаучных методов.

Степень научной новизны. К наиболее значимым результатам, имеющим научную новизну, относятся следующие положения:

- уточнено понятие «ассортиментная политика промышленного предприятия»;
- разработана комплексная методика формирования ассортиментной политики промышленного предприятия, позволяющая принимать управленческие решения с учетом многокритериального характера оценки экономической эффективности инвестиций;
- уточнено понятие «экономическая устойчивость промышленного предприятия»;
- предложена методика количественной оценки экономической устойчивости промышленного предприятия, которая позволяет учитывать важнейшие аспекты его деятельности: финансы, кадры, маркетинг и производство с учетом особенностей функционирования конкретного производителя.

Достоверность результатов исследования обеспечена использованием объективных данных органов государственной статистики, бухгалтерской отчётности предприятий и применением научных методов исследования.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные теоретические результаты доведены до практических рекомендаций, применение которых способствует повышению обоснованности формирования ассортиментной политики и росту экономической устойчивости промышленных предприятий.

Апробация работы. Материалы диссертационного исследования докладывались и обсуждались на III Международной научно-практической конференции «Реформирование системы управления на современном предприятии» (г. Пенза, 2003 г.), Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы развития маркетинга в современных условиях» (г. Казань, 2003 г.), IV Всероссийской научно-практической конференции «Опыт и проблемы маркетинговой деятельности в российском предпринимательстве» (г. Пенза, 2003 г.).

Апробация положений и рекомендаций исследования проводилась в ОАО «Газтурбосервис» (г. Тюмень), что подтверждено соответствующими документами.

Публикации. По результатам исследования опубликовано 5 работ общим объёмом 1,2 печатных листа.

Объём и структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы, приложения, изложена на 147 страницах машинописного текста. Диссертация содержит 6 рисунков и 23 таблицы. Список использованных источников включает 112 наименований.

Во введении обоснована актуальность темы диссертации, с учетом степени разработанности проблемы осуществлена постановка цели и задач, определены объект и предмет исследования, дана характеристика ос-

новых положений научной новизны и практической значимости полученных результатов.

В первой главе «Ассортиментная политика и экономическая устойчивость промышленного предприятия: теоретические аспекты» с критических позиций рассмотрены известные методики выбора ассортиментной политики компании, представлен обзор литературных источников по проблеме экономической устойчивости предприятия. Для целей дальнейшего исследования уточнен понятийный аппарат по проблематике диссертации.

Во второй главе «Разработка методики формирования ассортиментной политики промышленного предприятия» с учетом достоинств и недостатков известных разработок в проблемной области исследования изложена авторская методика формирования ассортиментной политики производителя, включающая два взаимосвязанных этапа: формирование ассортиментной стратегии и производственной программы предприятия. Глава содержит также изложение предложенного подхода к количественной оценке экономической устойчивости предприятия.

В третьей главе «Экспериментальная проверка методики формирования ассортиментной политики» содержатся результаты практической апробации предложенных методических подходов на базе ОАО «Газтурбо-сервис». Представлен выбор оптимального варианта ассортиментной политики данного предприятия, проведена оценка фактического уровня экономической устойчивости и показаны резервы ее повышения на основе предложенного варианта ассортиментной политики.

В заключении представлены основные выводы и результаты работы, перечислены опубликованные по теме исследования материалы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Анализ литературных источников, посвященных теории формирования ассортиментной политики, показал, что в настоящее время отсутствует однозначное общепринятое понятие «ассортиментная политика промыш-

ленного предприятия». Автором найдено более десяти определений данного понятия. Исследование определений позволило сделать вывод о том, что ни одно из них не отличается достаточной фиксацией главных элементов ассортиментной политики и не содержит обоснованной цели ее формирования. В работе уточнено и расширено экономическое содержание изучаемого термина. Установлено, что под ассортиментной политикой необходимо понимать систему мер, обеспечивающих с высокой степенью вероятности экономическую устойчивость функционирования предприятия и определяющих номенклатуру, ассортимент производимой продукции, время изменений (частичных или радикальных) в существующей номенклатуре, перехода с производства одной ассортиментной позиции на другую, а также объемы выпускаемой продукции.

В экономической литературе существуют различные подходы к формированию ассортиментной политики, не лишённые, по мнению автора, ряда общих недостатков - отсутствие системного подхода к решению проблемы выбора оптимального варианта ассортиментной политики, а также наличие множества приближенных тривиальных процедур, не отражающих в полной мере сложный характер деятельности промышленных предприятий в современных условиях хозяйствования. При этом существующие методики выбора не позволяют дать объективную оценку возможностей предприятия по манипулированию номенклатурой и ассортиментом продукции и они не содержат последовательных рекомендаций по использованию этих возможностей.

В диссертационном исследовании предложена комплексная методика формирования ассортиментной политики, включающая два основных этапа: этап формирования ассортиментной стратегии и этап формирования производственной программы предприятия. Методика предусматривает расчет основных показателей экономической эффективности инвестиций для каждого альтернативного варианта: интегрального экономического эффекта (NPV), периода окупаемости (PP), коэффициента эффективности

инвестиций (ARR), рентабельности инвестиций (PI), внутренней нормы рентабельности (IRR).

После расчета указанных показателей возникает, как правило, проблема выбора наилучшего варианта ассортиментной политики и инвестирования средств. В методическом плане исходным моментом решения этой проблемы является выбор лицом, принимающим решение (ЛПР), принципа отбора оптимального варианта. Анализ показывает, что это может быть принцип многокритериального выбора либо принцип главного критерия. Первый используется в случае, когда для ЛПР нет основного критерия отбора, разница существует лишь в приоритетности одного критерия перед другим. Второй принцип применяется тогда, когда ЛПР выбирает главный критерий отбора наиболее предпочтительного варианта из числа всей совокупности показателей экономической эффективности инвестиций. В этом случае все остальные критерии имеют второстепенное значение, а анализируемые варианты легко ранжируются по степени привлекательности в соответствии с главным показателем.

Следует отметить, что сам выбор принципа отбора оптимального варианта ассортиментной политики представляет собой сложную многовариантную задачу. Причины возникающих здесь затруднений обусловлены сложным, многомерным характером целей социально-экономического развития, конечных результатов и вообще последствий производственно-хозяйственной деятельности. Множественность и противоречивость возможных критериев отбора препятствует их представлению в виде общей цели, заданной скалярным критерием оптимальности. Главный недостаток применения принципа главного критерия – внесистемность принимаемых на его основе решений. Акцентируя внимание лишь на одном экономическом показателе (пусть даже и очень важном), этот принцип игнорирует тот фундаментальный факт, что предприятие является сложной системой, элементы которой определённым образом взаимосвязаны друг с другом. Изменение в одном из них вызывает изменения в других элементах и

в системе в целом. Поэтому перспективным и результативным, по мнению автора, является выбор оптимального варианта ассортиментной политики на основе векторного критерия оптимальности.

В диссертации показано, что для решения проблемы многокритериального выбора оптимального варианта ассортиментной политики оправдано использовать метод средневзвешенной суммы критериев. Сущность метода заключается в сравнении анализируемых вариантов ассортиментной политики с использованием формулы (1):

$$\text{ИП}_j = \sum_{i=1}^n \lambda_i \cdot x_{ij}, \quad (1)$$

$$x_{ij} = a_{ij} / \max_j a_{ij}, \quad (2)$$

где ИП_j - обобщающий показатель инвестиционной привлекательности j -го варианта ассортиментной политики;

x_{ij} - стандартизированные показатели j -го варианта ассортиментной политики;

a_{ij} – исходные единичные показатели инвестиционной привлекательности j -го варианта ассортиментной политики (для периода окупаемости инвестиций PP_j в качестве исходного значения следует использовать величину $1/PP_j$);

λ_i – весовые коэффициенты показателей, назначаемые экспертным путем;

$\sum_{i=1}^n \lambda_i = 1$ – нормируемое условие, означающее, что сумма

значений весовых коэффициентов должна равняться единице;

n – количество единичных показателей инвестиционной привлекательности.

Наилучшим является вариант ассортиментной политики с максимальным значением оценки, полученной по формуле (1).

По существу обобщенный показатель инвестиционной привлекательности является универсальным критерием, позволяющим разрешать объективно существующие противоречия между множественностью и противоречивостью возможных показателей отбора наилучшего варианта ассортиментной политики.

Таким образом, в основе расчёта обобщающего показателя инвестиционной привлекательности ассортиментной политики лежит сравнение по каждому показателю с условным эталонным вариантом, имеющим наилучшие результаты по всем сравниваемым параметрам. Эталоном сравнения является условный вариант, у которого все показатели наилучшие. Преимущества предложенного подхода к формированию ассортиментной политики обусловлены тем, что он позволяет проводить такую оценку комплексно, учитывая все важнейшие показатели экономической эффективности инвестиционных вложений.

В диссертационном исследовании показано, что ассортиментная политика является важным фактором обеспечения экономической устойчивости предприятия. В литературных источниках экономическая устойчивость рассматривается в весьма различных значениях. Проведенный анализ существующих определений этого понятия показал, что они не являются достаточно обоснованными и бесспорными. В работе проведено уточнение данного понятия, что позволило более полно и точно отразить его смысл. Суть уточнения заключается в том, что экономическая устойчивость определяется как комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определённый период времени, отражающая способность поддерживать ключевые финансовые, маркетинговые, производственные и кадровые показатели на нормативно заданном с высокой степенью вероятности уровне под воздействием возмущений внешней и внутренней среды.

Экономическую устойчивость предприятия желательно оценивать количественно, т.к. это позволит управлять ее уровнем. Необходимость регулирования экономической устойчивости производителей обусловлена

как потребностью в стимулировании ее повышения, так и необходимостью смягчения отрицательных воздействий рыночной среды.

Анализ показал, что существуют различные подходы к оценке экономической устойчивости предприятий. При этом единой, общепризнанной методики оценки экономической устойчивости производителя не существует. Проведенный анализ показал также, что для каждого подхода характерны те или иные недостатки, в связи с чем необходима разработка более совершенного.

Оценку экономической устойчивости промышленного предприятия предложено проводить с помощью алгоритма, представленного на рис. 1.

Для количественной оценки экономической устойчивости предприятия необходима, прежде всего, система единичных показателей устойчивости. На основе анализа экономической литературы автором предложена и обоснована данная система в количестве 20 показателей, которые в достаточной степени характеризуют финансовую, маркетинговую, производственную и кадровую составляющие экономической устойчивости компании.

Установлено, что количественную оценку экономической устойчивости предприятия целесообразно осуществлять по методу средневзвешенной суммы критериев с использованием формулы (3):

$$Y_{и} = \sum_{j=1}^4 \sum_{i=1}^n \beta_j (\alpha_{ij} \cdot z_{ij}), \quad (3)$$

$$z_{ij} = r_{ij} / Nr_{ij}, \quad (4)$$

где $Y_{и}$ – интегральный показатель экономической устойчивости предприятия;

β_j – коэффициент относительной важности j -ой составляющей экономической устойчивости предприятия, назначаемый экспертным путем;

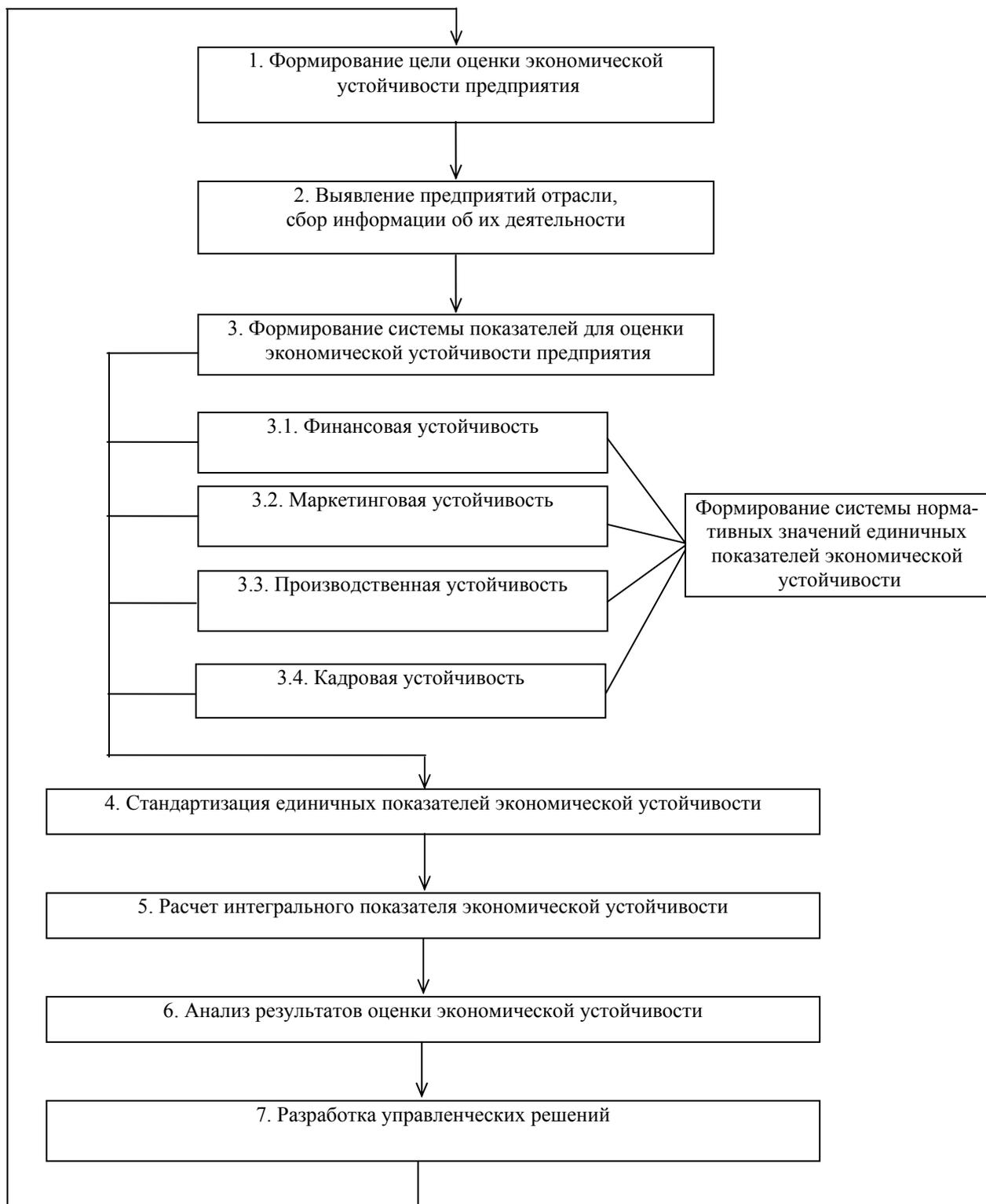


Рис. 1. Алгоритм оценки экономической устойчивости промышленного предприятия

α_{ij} – коэффициент относительной важности i -го критерия в j -ой составляющей экономической устойчивости предприятия, определяемый экспертным путем;

$\sum_{j=1}^4 \beta_j = 1, \sum_{i=1}^n \alpha_{ij} = 1$ – нормируемые условия, означающие, что сумма

значений коэффициентов относительной важности должна равняться единице;

z_{ij} - стандартизированные единичные показатели экономической устойчивости анализируемого предприятия;

r_{ij} – исходные единичные показатели экономической устойчивости анализируемого предприятия;

Nr_{ij} – нормативные значения экономической устойчивости показателей r_{ij} .

Нормативное значение отдельных единичных показателей устойчивости (коэффициент автономии, коэффициент финансовой зависимости, коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками их формирования, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент стабильности кадров и др.) является, как правило, постоянным и фиксируется с учетом рекомендаций, приведенных в соответствующих литературных источниках. За нормативные значения для остальных показателей экономической устойчивости целесообразно принимать наилучшие значения из исследованной совокупности предприятий отрасли в динамике за n лет. Число n определяется с учетом специфики работы предприятий отрасли, динамичности внешней среды и в общем случае может составлять 5-10 лет.

Формула (4) применима для показателей, рост которых сопровождается улучшением интегрального показателя экономической устойчивости. Для показателей, повышение которых приводит к ухудшению интегрального показателя, для стандартизации следует применять формулу (5):

$$z_{ij} = Nr_{ij} / r_{ij} \quad (5)$$

Интерпретацию интегрального показателя экономической устойчивости предложено осуществлять с использованием табл. 1. Следует учитывать, что предложенные границы зон экономической устойчивости являются достаточно условными. Поэтому важно проводить анализ изменения интегрального показателя экономической устойчивости в динамике, что позволит сформулировать обоснованные выводы об изменениях в экономической устойчивости предприятия и траектории его развития.

Таблица 1

**Интерпретация интегрального показателя
экономической устойчивости предприятия**

Значение интегрального показателя экономической устойчивости ($Y_{и}$)	Интерпретация интегрального показателя экономической устойчивости ($Y_{и}$)
$0,9 < Y_{и} \leq 1$	Зона высокой экономической устойчивости предприятия
$0,7 < Y_{и} \leq 0,9$	Зона нормальной экономической устойчивости предприятия
$0,3 \leq Y_{и} \leq 0,7$	Зона неустойчивого положения предприятия
$Y_{и} < 0,3$	Зона абсолютно неустойчивого положения предприятия

Таким образом, в основе расчёта обобщенной оценки экономической устойчивости предприятия лежит сравнение по каждому показателю с нормативным значением. При этом базой отсчёта для оценки большинства единичных показателей устойчивости являются не субъективные предположения экспертов, а сложившиеся в реальной рыночной среде наиболее высокие результаты из всей совокупности сравниваемых объектов.

Преимущества предложенной методики оценки экономической устойчивости обусловлены тем, что она позволяет проводить такую оценку комплексно, учитывая важнейшие аспекты деятельности промышленного предприятия: финансовую, кадровую, маркетинговую и производственную составляющие. Методика отличается гибкостью, т.е. возможностью учёта при оценке условий и особенностей функционирования конкретного предприятий. При наличии достоверной информации субъективность в исполь-

зовании такой методики мала. Кроме того, полученный с использованием методики результат позволяет наметить конкретные пути повышения экономической устойчивости хозяйствующего субъекта.

Основные положения диссертации реализованы в ОАО «Газтурбо-сервис». С использованием предложенных методических подходов выбран оптимальный вариант ассортиментной политики для данного предприятия. Расчеты показывают, что реализация разработанного варианта способна повысить значение интегрального показателя экономической устойчивости на 43 % относительно существующего уровня. Как результат, предприятие способно выйти из зоны неустойчивого положения и добиться нормальной экономической устойчивости.

В результате экспериментальной проверки представленных в диссертации методических подходов получены следующие основные результаты:

1. Доказана возможность использования разработанных методик формирования ассортиментной политики и оценки экономической устойчивости промышленного предприятия.

2. Обоснована возможность существенного повышения экономической устойчивости промышленного предприятия на основе рациональной ассортиментной политики.

3. Определена необходимость более активного использования экспертных оценок, в т.ч. мнения ЛПР при выборе оптимального варианта ассортиментной политики и оценке экономической устойчивости хозяйствующих субъектов.

Главным результатом выполненных в диссертации исследований является разработка методических основ формирования оптимальной ассортиментной политики промышленного предприятия. Это позволило сформулировать теоретические положения, а также практические рекомендации по решению проблемы обеспечения экономической устойчивости российских производителей в современных экономических условиях.

Выбранный подход к определению и реализации оптимального варианта ассортиментной политики компании предполагает использование многокритериальных моделей и основывается на комплексном рассмотрении изученной в работе проблематики.

Результаты проведенного исследования позволили сделать следующие выводы и предложения.

1. Современное состояние теории формирования ассортиментной политики требует дополнительного развития и, прежде всего, с точки зрения понятийного аппарата. На основе анализа существующих работ по рассматриваемой проблеме установлено, что под ассортиментной политикой необходимо понимать систему мер, обеспечивающих с высокой степенью вероятности экономическую устойчивость функционирования предприятия и определяющих номенклатуру, ассортимент производимой продукции, время изменений (частичных или радикальных) в существующей номенклатуре, перехода с производства одной ассортиментной позиции на другую, а также объемы выпускаемой продукции.

2. Выполненный анализ существующих методик формирования ассортиментной политики предприятия определил их общие недостатки – отсутствие системного подхода к решению проблемы выбора оптимального варианта ассортиментной политики, а также наличие множества приближенных тривиальных процедур, не отражающих в полной мере сложный характер деятельности промышленных предприятий в современных условиях хозяйствования. Существующий широкий набор методик выбора ассортиментной стратегии и производственной программы предприятия и отсутствие общепринятой снижает объективную ценность этих методик для практики.

3. Для формирования ассортиментной политики предложена комплексная методика, включающая два основных этапа: этап формирования ассортиментной стратегии и этап формирования производственной программы предприятия. В методике реализована возможность выбора опти-

мального варианта ассортиментной политики на основе векторного критерия, с учетом всех важнейших показателей экономической эффективности инвестиционных вложений. Такой подход является гарантом эффективной реализации интересов как самого предприятия, так и его партнеров.

4. Показано, что ассортиментная политика является важным фактором обеспечения экономической устойчивости предприятия. В диссертации проведено уточнение данного понятия, что позволило более полно и точно отразить его смысл. Суть уточнения заключается в том, что экономическая устойчивость определяется как комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определённый период времени, отражающая способность поддерживать ключевые финансовые, маркетинговые, производственные и кадровые показатели на нормативно заданном с высокой степенью вероятности уровне под воздействием возмущений внешней и внутренней среды.

5. Для оценки экономической устойчивости промышленного предприятия предложена методика, в основу которой положено использование метода средневзвешенной суммы критериев. В основе расчёта обобщенной оценки экономической устойчивости предприятия лежит сравнение по каждому показателю с нормативным значением. При этом базой отсчёта для оценки большинства единичных показателей устойчивости являются не субъективные предположения экспертов, а сложившиеся в реальной рыночной среде наиболее высокие результаты из всей совокупности сравниваемых объектов.

6. Исследования, проведенные на действующем промышленном предприятии – ОАО «Газтурбосервис», показали возможность использования разработанных методик формирования ассортиментной политики и оценки экономической устойчивости компании. В работе обоснован оптимальный вариант ассортиментной политики для данного предприятия, доказана возможность существенного повышения его экономической устойчивости на основе предложенного варианта.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Проблемы формирования ассортиментной политики промышленного предприятия // Сб. материалов IV Всероссийской научно-практической конференции «Опыт и проблемы маркетинговой деятельности в российском предпринимательстве». Пенза: Изд-во Пензенской госсельхозакадемии, 2003 (0,26 п.л.).

2. Методические основы формирования ассортиментной политики промышленного предприятия // Современные аспекты экономики. 2003. № 13 (41) (0,26 п.л.).

3. Проблемы количественной оценки экономической устойчивости промышленных предприятий // Современные аспекты экономики. 2003. № 13 (41) (0,28 п.л.).

4. Оценка экономической устойчивости промышленного предприятия // Сб. материалов III Международной научно-практической конференции «Реформирование системы управления на современном предприятии». Пенза: Изд-во Пензенской госсельхозакадемии, 2003. С. 87-88. (0,26 п.л.)

5. Резервы повышения конкурентоспособности предприятия на основе процессной системы управления // Тезисы докладов Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы развития маркетинга в современных условиях». Казань: Изд-во Казанского гос. финансово-экономического института, 2003 (в соавторстве) (0,14 / 0,04 п.л.).