

ЯКОВЛЕВ ВАДИМ ЮРЬЕВИЧ

**СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК
ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ
РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

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

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Казань - 2008

Диссертация выполнена в ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Рахманкулов Ильгиз Шамильевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Демченко Сергей Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент
Сидоров Сергей Николаевич

Ведущая организация **Министерство экономики Республики Татарстан**

Защита состоится «22» декабря 2008 года в 14 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.083.02 в ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт» по адресу: 420012, г. Казань, ул. Бутлерова, 4, ауд. 34.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт».

С авторефератом можно ознакомиться на сайте <http://www.ksfei.ru/>

Автореферат разослан «22» ноября 2008 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
д-р экон. наук, доцент

О.Н. Вишнякова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Быстрые технологические изменения, сложные социальные проблемы, экономическая нестабильность, динамичные изменения конкурентных условий создают обстановку, в которой промышленные предприятия должны постоянно оценивать показатели своей деятельности (как финансовые, так и нефинансовые).

Отметим, что в странах с развитой рыночной экономикой весомую значимость в совокупной массе показателей деятельности предприятий занимают нефинансовые показатели, которые учитываются как при формировании стратегии, так и контроле их текущей деятельности.

Так, по данным компании Ernst & Young в 2007 году на долю нефинансовых показателей, учитываемых при формировании стратегии развития промышленных предприятий (такие как лояльность клиентов, среднее время обслуживания одного клиента, количество повторных обращений клиента и так далее) в США приходилось порядка 35 процентов от общего количества показателей. Причем, более 50 процентов респондентов формируют свои стратегии в системе сбалансированных показателей, которая позволяет четко проследить взаимосвязь как финансовых, так и нефинансовых результатов деятельности предприятий. В России же, за аналогичный период времени, доля нефинансовых показателей, учитываемых при формировании стратегии развития промышленных предприятий, составила менее одного процента.

Основной причиной сложившейся ситуации, на наш взгляд, является чрезмерная ориентация предприятий России лишь на текущие финансовые результаты, безотносительно к стратегии их развития и будущим ожиданиям клиентов.

Ввиду вышесказанного в диссертационной работе исследованы вопросы взаимоформирования финансовых и нефинансовых показателей деятельности организации в процессе разработки стратегии ее развития. Это еще раз доказывает актуальность выбранной нами темы.

Степень разработанности проблемы. Теоретической и методологиче-

ской основой исследования явились философские принципы познания процессов и явлений, труды отечественных и зарубежных авторов в области экономики, менеджмента, стратегического планирования, организационного проектирования.

Широкий круг проблем, обозначенных в диссертационном исследовании, рассмотрен в работах отечественных ученых, таких как: Алмазова Н.И., Андреев А.Ф., Ансофф И., Аньшин В.М., Барский А.Б., Бобылева А.З., Бочаров В.В., Гапоненко А.Л., Глумаков В.Н., Головкин В.А., Горемыкин В.А., Горшков А.Ф., Донцова Л.В., Дорофеев В.Д., Зайцев Л.Г., Любанова Т.П., Лапыгин Ю.Н., Маленков Ю.А., Маркова В.Д., Медведев В.С., Осовский С.К., Парахина В.Н., Петров А.Н., Клейнер Г.Б.

Среди зарубежных авторов, занимающихся вопросами стратегического планирования с использованием системы сбалансированных показателей можно выделить: Дэвида Коллиса, Аллена Р. Коэна, Жан-Жак Ламбена, Р. Каплана, М.Х. Мескона, Р. Пола Нивена, Д. Нортон, Оливье Нильс-Горана, Саймона Хайкина, Роберта Рэнделла, А. Прайснера и многих другие.

Однако здесь следует отметить, что степень изученности вышеназванной проблемы находится еще на недостаточно высоком уровне. Так, например авторы не дают однозначного определения стратегии развития организации. Также еще полностью не раскрыты механизмы взаимосвязи финансовых и нефинансовых показателей деятельности организации.

Цель и задачи исследования. Цель научного исследования состоит в теоретическом обосновании и разработке методических и практических рекомендаций по формированию финансовых и нефинансовых аспектов стратегии развития организации с использованием прогрессивного инструмента - системы сбалансированных показателей.

Для достижения поставленной цели в приведенном исследовании решены следующие задачи:

– исследовать понятийный аппарат стратегии развития организации и основных этапов ее формирования;

- исследовать систему сбалансированных показателей, как инновационный этап эволюции систем показателей развития организации и прогрессивный инструмент формирования стратегии развития организации;
- исследовать возможность реализации системы сбалансированных показателей на основании современных программных продуктов;
- провести анализ деятельности базовых промышленных предприятий РФ в области стратегического планирования;
- исследовать вопросы взаимосвязи финансовых и нефинансовых показателей, используемых при разработке стратегии базовых промышленных предприятий в РФ;
- разработать модель взаимосвязи финансовых и нефинансовых показателей с целью формирования стратегии развития промышленного предприятия с использованием системы сбалансированных показателей;
- предложить и апробировать мероприятия по формированию стратегии развития промышленного предприятия с использованием системы сбалансированных показателей.

Область исследования. Диссертация выполнена в рамках раздела «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность» Паспорта специальности ВАК 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством»: п. 15.13. «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов».

Объектом исследования являются машиностроительные предприятия Российской Федерации.

Предметом исследования инструменты формирования и показатели стратегии развития открытого акционерного общества «Заволжский моторный завод» на основе системы сбалансированных показателей.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды и публикации отечественных и зарубежных ученых. В диссертационном исследовании использованы положения действующего законодательства Российской Федерации.

В качестве методологии научного анализа в работе нашли свое применение диалектический, абстрактно-логический, системный подходы, эволюционный и исторический методы, а также экономико–статистические методы обработки и анализа данных.

Информационной базой исследования выступили материалы и документы государственных законодательных органов РФ, данные экспертных опросов руководителей и специалистов ряда машиностроительных предприятий, анализ и обобщение их практического опыта, публикации периодической печати, статистические данные справочников, интернет–сайтов, реферативные обзоры.

Научная новизна результатов диссертационного исследования заключается в следующем:

- уточнено определение понятия стратегии развития организации;
- предложена и доказана необходимость взаимосвязи между этапами стратегического планирования за счет внедрения возможности включения между ними обратной связи;
- дополнена схема стратегического планирования, предложенная М. Месконом, самостоятельными блоками, отвечающими за формирование финансовых и нефинансовых показателей стратегии развития организации и контролем их достижения;
- проведена систематизация показателей (систем показателей) деятельности организаций, в зависимости от временного периода и возможности их сбалансированности с учетом финансового и нефинансового аспектов;
- внесено предложение по дополнению системы сбалансированных показателей инструментом измерения показателя «лояльность клиентов»;
- предложена методика оценки показателя «лояльность клиентов» на основе совокупности ожидаемых действий (бездействий) организации, по отношению к тому или иному клиенту, которые могут быть оценены как совокупность затрат на их инициацию;
- выявлены направления использования методов нейронных сетей

в программном продукте «Инталев: Навигатор» на основе самообучающихся карт.

Практическая значимость исследования. Предложенная в диссертационном исследовании методика измерения и оценки показателя «лояльность клиентов» в рамках системы сбалансированных показателей может быть применена на предприятиях различных типов производств и форм собственности. Использование предлагаемых в работе рекомендаций на промышленных предприятиях может привести к повышению экономической и социальной эффективности их работы.

Апробация результатов исследования. Основные теоретические и практические результаты исследования докладывались и получили положительную оценку на итоговой научно-практической конференции, проходившей в Казанском государственном финансово-экономическом институте (г. Казань, 2007), на международной научно-практической конференции «Маркетинг и общество» (г. Казань, 2008).

Отдельные результаты диссертационного исследования получили положительную оценку со стороны руководящего состава официального представительства компании «Инталев» в городе Казани.

Основные положения диссертационного исследования нашли свое отражение в 8 публикациях, общим объемом 1,8 печ. листа, в том числе одна в издании ВАК, включенном в перечень ведущих рецензируемых журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени доктора и кандидата экономических наук.

Структура и объем работы. В соответствии с задачами исследования диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, включающего 119 наименований, 9 приложений. Диссертационная работа иллюстрирована рисунками, таблицами и формулами.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обосновывается актуальность темы диссертации, ее теоретическая и практическая значимость, определяется степень разработанности в отечественной и зарубежной литературе, сформулированы цели, задачи, предмет и объект исследования, его научно-методическая основа, приводятся основные положения научной новизны.

Первая глава работы посвящена теоретическому осмыслению аспектов формирования стратегии развития организации с использованием системы сбалансированных показателей. В частности, в первом параграфе приводится теоретический анализ понятийного аппарата и основных этапов формирования стратегии развития организации.

Теоретический анализ исследуемых вопросов позволил нам сделать вывод, что стратегию развития организации можно определить как совокупность финансовых и нефинансовых целей, которые в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочных перспективах позволяют организации максимально приблизиться к ее миссии. Несмотря на большое количество школ стратегий (планирования, позиционирования, предпринимательства, обучения, когнитивная школа и так далее) и понятий, которых придерживаются сторонники каждой из них, можно выделить и исследовать некоторые общие этапы процесса стратегического планирования: миссия организации; цели организации; оценка и анализ внешней среды; управленческое обследование сильных и слабых сторон; анализ возможных стратегий; выбор стратегии; оценка стратегии; реализация стратегии.

Ввиду необходимости достижения эффекта сбалансированности целей организации, мы предлагаем модернизировать данную совокупность этапов за счет внедрения в них возможности обратной связи между собой и добавления блоков под номером пять и десять, ответственных за выбор, формирование и контроль достижения показателей развития организации (рис. 1).

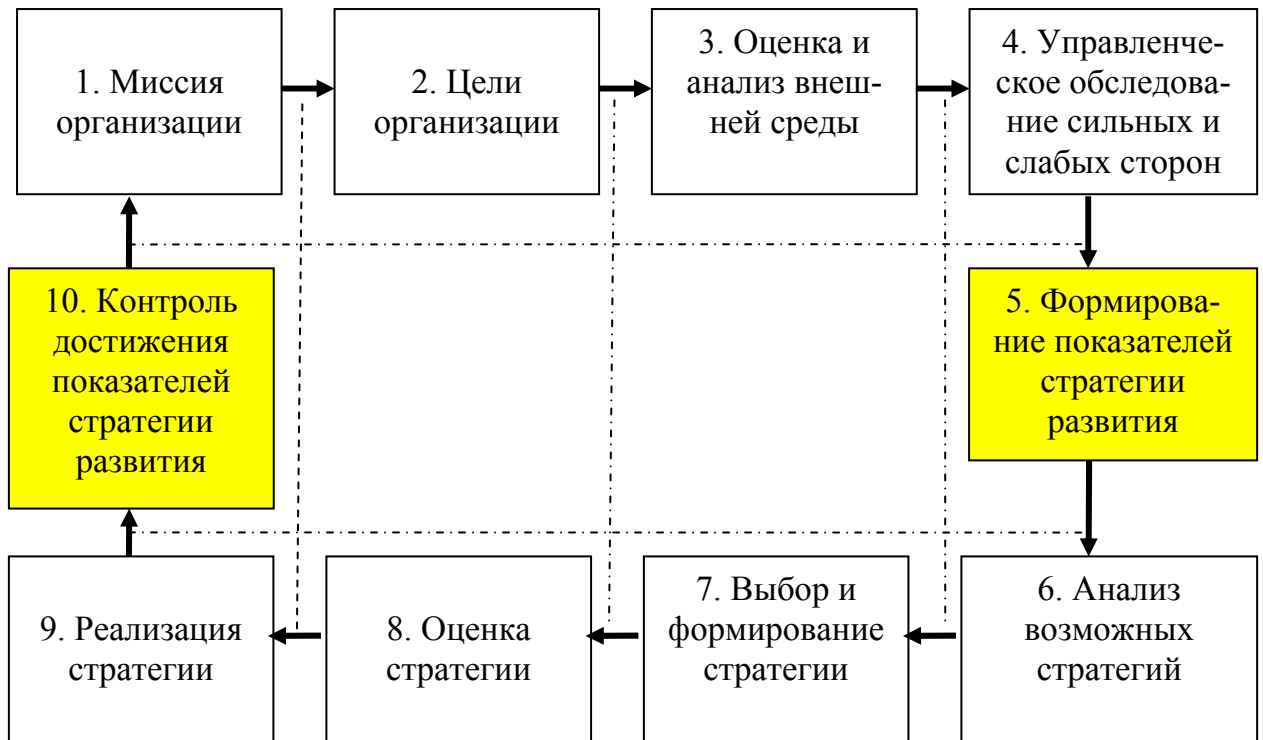


Рис. 1. Модернизированная последовательность этапов формирования стратегии развития организации

В рамках пятого блока мы предлагаем сформировать комплексный перечень показателей, которые бы позволяли отслеживать и контролировать деятельность организации, как в текущей, так и в стратегической перспективе. В рамках десятого блока мы предлагаем в процессе реализации выбранной стратегии развития организации обеспечивать непрерывный мониторинг достижения результатов деятельности организации по сформированным показателям.

Во втором параграфе рассматривая вопросы эволюции систем показателей деятельности организации, мы отметили, что их развитие идет по эволюционному пути, в рамках которого можно выделить три самостоятельных временных периода: до 1919 года (показатели деятельности); с 1919 года по 1990 год (системы показателей деятельности) и после 1991 года (концепции измерения достижений).

Первоначально руководители организаций ориентировались на различные финансовые показатели деятельности (например, чистая прибыль, вы-

ручка). При этом данные показатели носили разрозненный характер. Далее руководители все больше внимания стали уделять составным элементам финансовых показателей деятельности (себестоимость продукции, дебиторская задолженность и другие). Данные показатели рассматривались как взаимосвязанные, однако не учитывали влияние нефинансовых аспектов деятельности организации. С появлением концепций измерения достижений многие финансовые показатели деятельности организации стали рассматриваться во взаимосвязи с нефинансовыми аспектами ее деятельности, что в свою очередь привело к существенному увеличению объема информации и необходимости ее аналитической обработки.

Наиболее распространенной и универсальной концепцией измерения достижений на сегодняшний момент времени является система сбалансированных показателей, на основе которой можно сформировать стратегию развития организации (рис. 2).

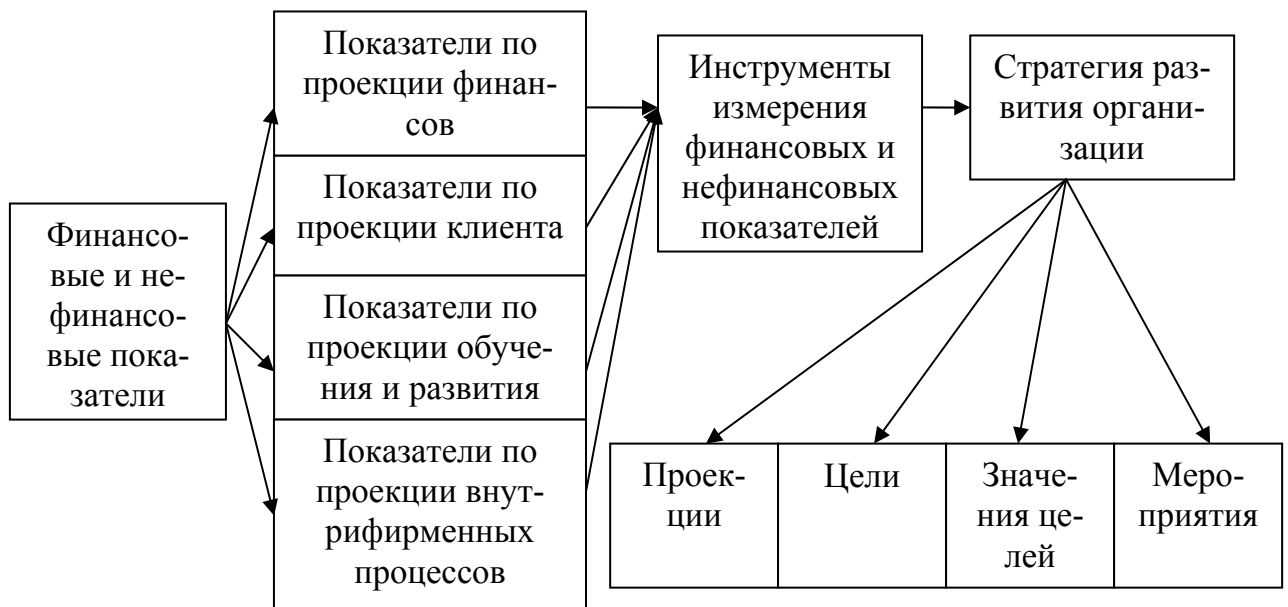


Рис. 2. Принципиальная схема системы сбалансированных показателей

Одним из основных недостатков, выявленных нами в ходе исследования системы сбалансированных показателей, является неразвитость инструментов измерения отдельных показателей, входящих в состав стратегии раз-

вития той или иной организации.

В третьем параграфе отмечено, что процесс формирования стратегии развития организации существенно облегчается при использовании современных программных продуктов, таких как «Инталев: Навигатор» и QPR ScoreCard. Мы выяснили, что данные программные продукты позволяют сформировать стратегию развития организации с использованием различных показателей ее деятельности в системе сбалансированных показателей.

Основным недостатком данных программных продуктов является отсутствие в их инструментарии современных статистических методов обработки различных систем показателей деятельности организаций, таких, например, как нейронные сети (совокупность передовых экономико-математических методов).

На основе этого мы считаем возможным модернизировать программный продукт Инталев: Навигатор путем внедрения в него инструмента анализа систем показателей деятельности организации на основе нейронных сетей по следующим направлениям:

- прогнозирования систем показателей стратегии развития организации;
- определения оптимальных значений для отдельных показателей стратегии развития организации как финансовых, так и нефинансовых;
- группировки финансовых и нефинансовых значений показателей стратегии развития организации.

Во **второй главе** диссертации приводится исследование процесса формирования стратегии промышленных предприятий. По результатам исследования базовых объектов мы выяснили, что на всех предприятиях имеет место устоявшаяся линейно-функциональная структура управления. Процесс стратегического планирования является неформализованным на всех исследуемых предприятиях. Фактически единственным задействованным компонентом в данном процессе является постановка целей (имеет место для всех предприятий) и проведение внутреннего анализа сильных и слабых сторон

организации.

Практически на всех исследуемых предприятиях при формировании стратегии развития используются лишь несбалансированные финансовые показатели в рамках четырех общих групп (ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности).

На всех исследуемых предприятиях имеет место стратегия ограниченного роста. Степень формализации стратегии на всех предприятиях является достаточно низкой (отсутствуют положения о миссии, записи в должностных инструкциях относительно ответственных за тот или иной компонент стратегического планирования и так далее).

Экономический анализ систем финансовых показателей деятельности базовых промышленных предприятий РФ позволил выявить их существенную сонаправленность со стратегиями развития в настоящем. Однако, отсутствие нефинансовых показателей в системах, на наш взгляд, может негативно отразиться на сбалансированности самих стратегий базовых предприятий в будущих периодах времени.

Основными проблемами, выявленными нами в ходе исследования процесса формирования машиностроительных предприятий России, явились: чрезмерная ориентированность на бухгалтерские операции сотрудников планово-экономических отделов; низкий уровень компетенции сотрудников данных отделов в вопросах стратегического планирования и низкая активность в вопросах его применения; отсутствие формальной (отраженной в должностных инструкциях) закреплённости функциональных обязанностей сотрудников в области стратегического планирования; отсутствие специализированного центра по информационным технологиям в области стратегического планирования; низкий уровень обеспеченности специализированными программными средствами в области стратегического планирования; отсутствие использования при формировании стратегии развития всех исследуемых предприятий нефинансовых показателей; отсутствие квалифицированных специалистов в области стратегического планирования, способных эф-

эффективно использовать современные программные продукты на основе системы сбалансированных показателей (лояльность клиентов, время обслуживания одного клиента; индекс удовлетворенности сотрудников и другие); сложность подсчета экономического эффекта от приобретения и использования специализированных программных продуктов на основе системы сбалансированных показателей.

Для устранения вышеназванных проблемных моментов, мы предлагаем внедрить на исследуемых предприятиях элементы системы сбалансированных показателей, увязав данный процесс с приобретением специализированных программных продуктов для их анализа.

Третья глава исследования посвящена вопросам формирования стратегии развития промышленного предприятия с использованием системы сбалансированных показателей. Согласно проведенному социологическому исследованию, по мнению руководящего состава ОАО «ЗМЗ» нефинансовые показатели деятельности предприятия (например, «лояльность клиентов») могут существенным образом влиять на его финансовые результаты.

В ходе исследования нами была предложена методика расчета показателя «лояльность клиентов», которая имеет следующий вид (1):

$$ЛК = \frac{\sum_{i=1}^n (O_i \times Y_i)}{n}, \quad (1)$$

где i – порядковый номер ожидания клиента (от 1 до n);

n – количество ожиданий клиентов;

O_i – уровень удовлетворенности клиента в рамках каждого ожидания (от 0 до 100 процентов);

Y_i – удельный вес каждого ожидания клиента (от 0 до 1);

ЛК – уровень лояльности клиентов.

Измерение уровня лояльности десяти крупнейших клиентов ОАО «ЗМЗ» по их ожиданиям позволили нам оценить его равным 66,71 процентов

(табл. 1). Причем в наименьшей степени оказались удовлетворены ожидания по доступности информации о компании и ее продукции на рынке и времени обслуживания клиентов предприятия.

Таблица 1

Расчет среднего уровня удовлетворенности семи крупнейших клиентов
ОАО «ЗМЗ» за период 2006–2007 годов

Наименование показателя	Средний удельный вес показателя	Степень удовлетворенности клиента показателем, %	Взвешенная степень удовлетворенности клиента показателем, %
Качество готовой продукции	0,4	87,1	34,84
Время обслуживания клиента	0,3	27,2	8,16
Доступность информации о компании и ее продукции на рынке	0,1	54,4	5,44
Уровень цен на продукцию компании	0,1	86,6	8,66
Уровень финансового состояния компании, согласно ее официальной бухгалтерской отчетности	0,1	96,1	9,61
Итого	1	-	66,71

Также мы выяснили, что наиболее значимым нефинансовым показателем для ОАО «ЗМЗ» является лояльность клиентов, которая, по мнению руководящего состава предприятия, может быть сопоставлена с выручкой.

Исходя из результатов проведенного нами анализа, в качестве меро-

приятый, направленных на увеличение выручки базового предприятия, мы предлагаем активизировать мероприятия по снижению времени обслуживания его клиентов. А для этого, показатель лояльности клиентов организации должен быть обязательно включен в перечень показателей стратегии развития данного предприятия и использован в дальнейшей практике его деятельности в системе сбалансированных показателей.

В качестве предложений направленных на формирование стратегии развития базового предприятия мы рассмотрели:

- модернизацию и приобретение программного продукта: «Инталев: Навигатор» с целью анализа экономических и неэкономических показателей деятельности предприятия на основе нейронных сетей;

- формирование стратегии развития базового предприятия на основе системы сбалансированных показателей с целью снижения времени обслуживания клиентов и повышения эффективности деятельности предприятия по валовой выручке (рис. 3, табл. 2).

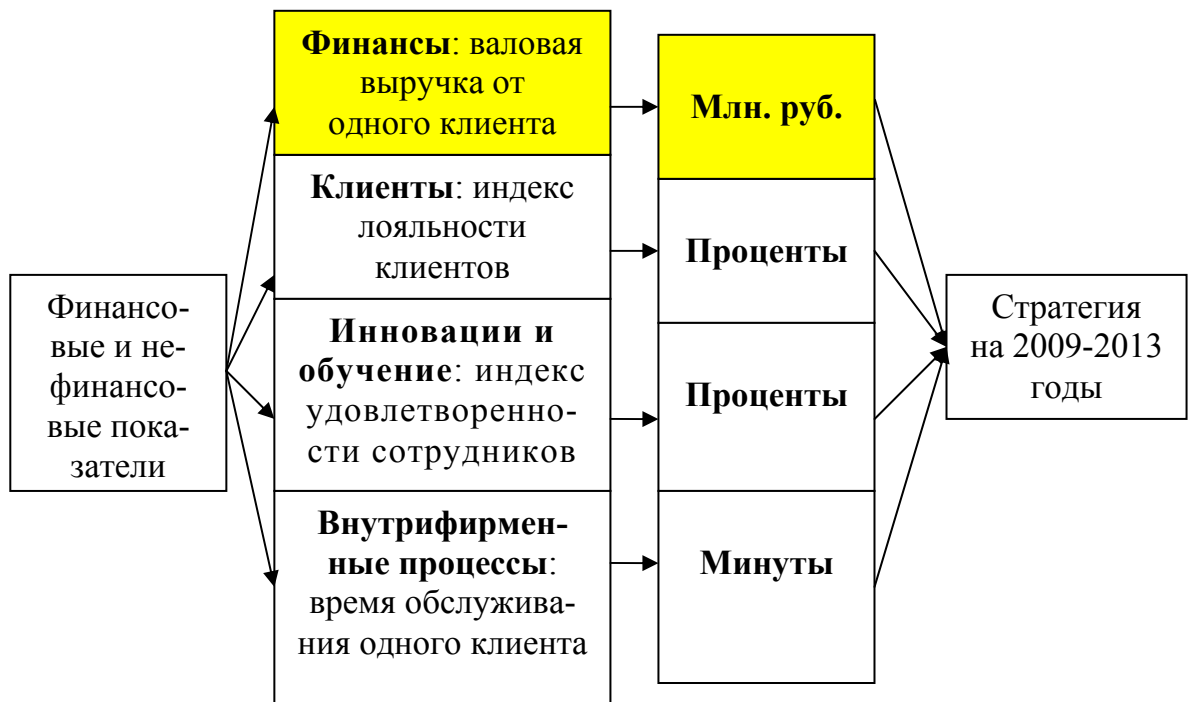


Рис. 3. Показатели стратегия развития ОАО «ЗМЗ» на 2009-2013 годы с использованием системы сбалансированных показателей

Значения показателей стратегии развития ОАО «ЗМЗ» на 2009-2013 годы с использованием системы сбалансированных показателей

Годы	Показатели стратегии развития базового предприятия			
	Финансовый	Нефинансовые		
	Валовая выручка от одного клиента, млн. руб.	Индекс лояльности клиентов, %	Индекс удовлетворенности сотрудников, %	Время обслуживания одного клиента, мин.
2009	50	85	85	135
2010-2011	70	90	90	100
2012-2013	100	95	95	75

Взаимовлияние предложенных нами сбалансированных показателей для базового предприятия приведено на рисунке 4.

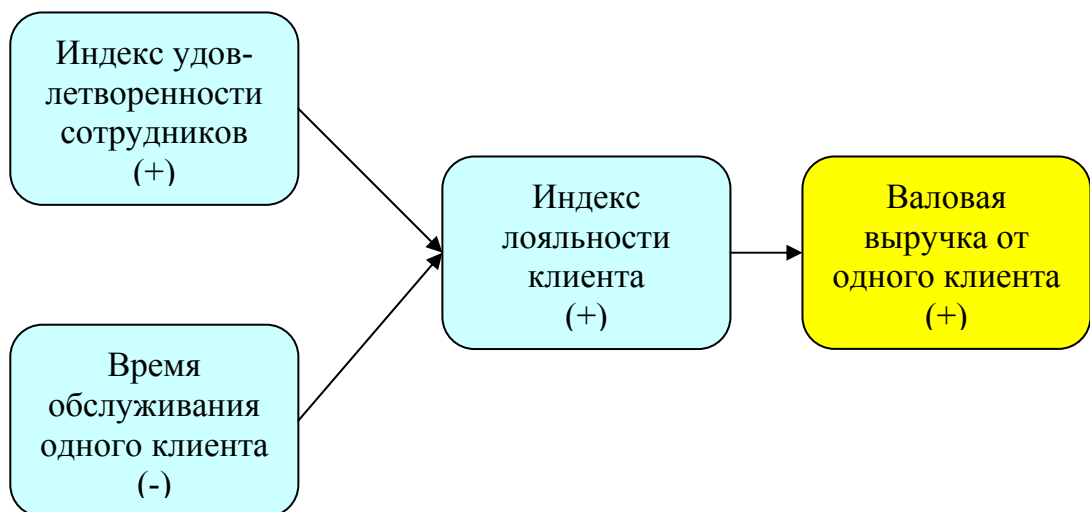


Рис. 4. Взаимовлияние предложенных нами сбалансированных показателей для базового предприятия

Стратегия развития ОАО «ЗМЗ» на 2009-2013 годы с использованием системы сбалансированных показателей приведена на рисунке 5.

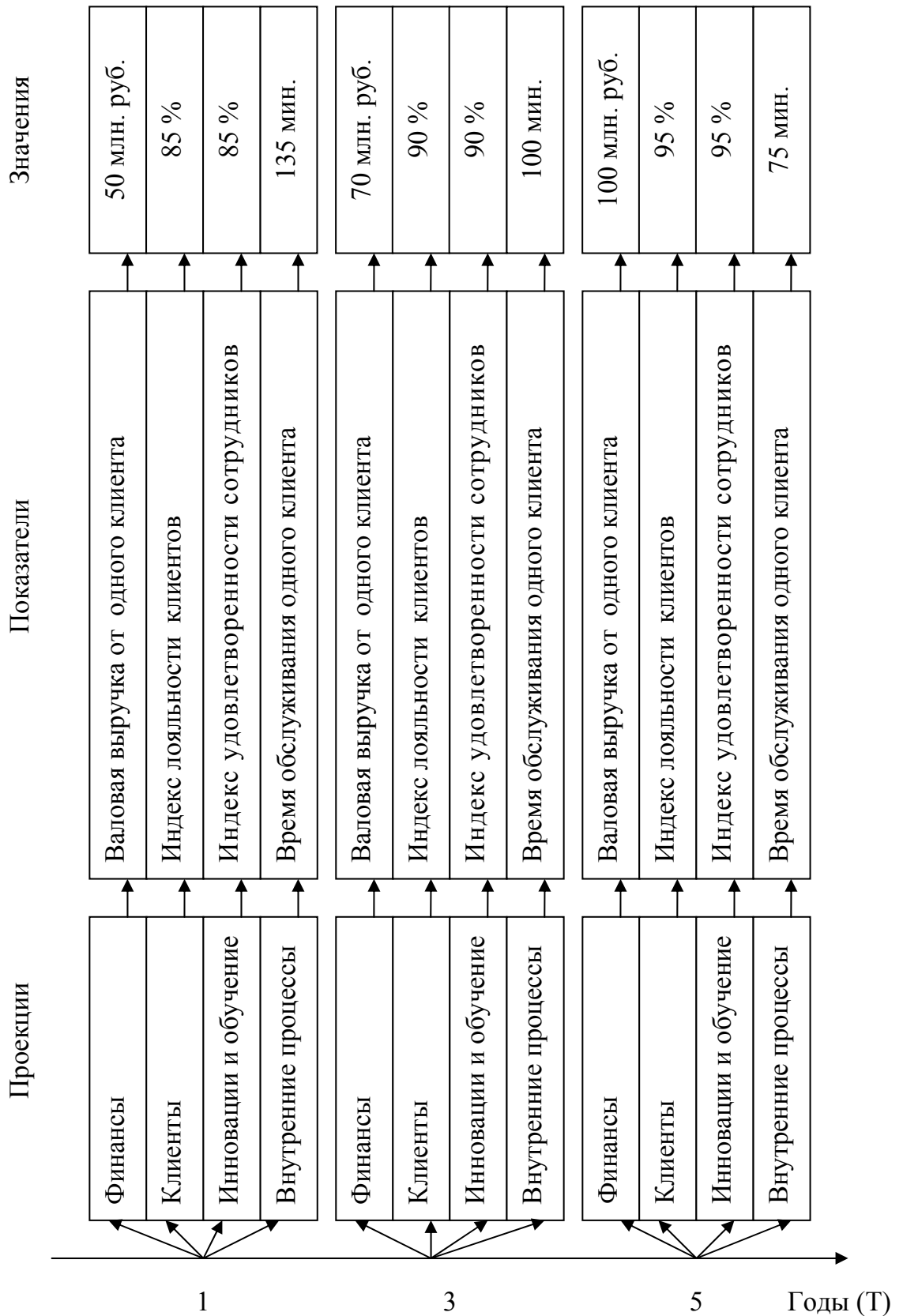


Рис. 5. Стратегия развития ОАО «ЗМЗ» на 2009-2013 годы с использованием системы сбалансированных показателей

Внедрение в практику формирования стратегии развития предприятия показателя «лояльность клиентов» с целью повышения финансовых результатов деятельности предприятия, в частности его выручки, за счет увеличения доли постоянных клиентов в их общей численности приведено в таблице 3.

Таблица 3

Информационный паспорт показателя «лояльность клиентов»
сбалансированной системы показателей по ОАО «ЗМЗ»

№	Наименование характеристики показателя	Значение характеристики показателя	Пояснения
1	Проекция	Клиенты	Увеличение валовой выручки организации
2	Стратегия	Рост дохода	
3	Периодичность измерения	Один раз в месяц	Пятое число каждого месяца
4	Цель применения	Повышение лояльности клиентов	Увеличение валовой выручки организации
5	Единица измерения	Проценты, относительный показатель	От нуля до 100 процентов
6	Полярность	Больше нуля	Тенденция к увеличению
7	Расчет	$ЛК = \frac{\sum_{i=1}^n (O_i \times Y_i)}{n}$	Рассчитывается на основе ожиданий клиентов
8	Источник данных	База данных модернизированного программного продукта «Инталев: Навигатор»	Информационные единицы базы будут формироваться ежедневно по мере поступления информации
9	Ответственное лицо	Директор по стратегическому планированию	Функциональная обязанность будет отражена в его должностной инструкции
10	Нормативное значение	Не менее 90 процентов	Ориентировочный вариант, который может быть скорректирован в процессе сбора данных о клиентах
11	Обоснование нормы	При данном значении показателя расходы на рекламу не будут превышать 125 тыс. руб. в месяц	

12	Стратегические инициативы	Повышение качества продукции предприятия
13		Снижение цены реализации продукции
14		Снижение времени обслуживания клиентов

Вышеприведенные предложения, на наш взгляд, могут помочь предприятию повысить уровень лояльности и экономическую отдачу, как от оптовых, так и розничных клиентов в будущих периодах времени.

Реализация предложений по формированию стратегии развития базового предприятия была проведена нами в следующей последовательности: проведение совместной работы с консалтинговой фирмой «Инталев»; ознакомление руководства базового предприятия с материалами по формированию стратегии развития предприятия с использованием системы сбалансированных показателей; ознакомление руководства ОАО «ЗМЗ» с материалами по модернизации планово-экономического отдела в отдел по стратегическому планированию; изучение возможности внедрения в практику формирования стратегии базового предприятия показателя лояльности клиентов.

Экономический эффект от реализации предложенных нами мероприятий, ввиду их стратегической направленности, представлен в основном косвенными показателями: снижение времени обслуживания одного клиента; увеличение «скорости реакции» организации на изменения ожиданий клиентов.

Социальный эффект от реализации мероприятий будет проявляться в: повышении квалификации сотрудников; повышении уровня корпоративности между сотрудниками.

Научно-технический эффект от реализации мероприятий будет проявляться в: модернизации программного обеспечения предприятия; применении инновационного подхода к формированию стратегии организации и ее организационной структуры.

Бюджетный эффект от реализации мероприятий будет проявляться в: увеличении отчислений в бюджеты всех уровней, как за счет создания дополнительных рабочих мест, так и за счет увеличения фонда оплаты некоторым категориям сотрудников объединения; способствовании реализации Фе-

деральной целевой программы – «Электронная Россия».

Основным результатом апробации предложений в рамках данного диссертационного исследования стало доказательство возможности их эффективной реализации в 2009 – 2013 годах.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК:

1. Яковлев В.Ю. Преимущества и недостатки применения сбалансированной системы показателей в условиях российского бизнеса / Яковлев В.Ю. // Российское предпринимательство, г. Москва. – 2008.- № 2.- С. 78-81. - 0,3 печ. л.

Публикации в других изданиях:

1. Яковлев В.Ю. Проведение экспериментов по методике ТРИЗ - организация диверсии на промышленном предприятии (по материалам ОАО ХК «Татнефтепродукт») / Яковлев В.Ю. // Статьи и тезисы докладов межвузовской научной конференции молодых ученых и студентов «Молодежь и экономическая наука», г. Казань. – 2004.- С. 64-66. - 0,25 печ. л.

2. Яковлев В.Ю. Роль корпоративного управления в реструктуризации компаний в России / Яковлев В.Ю. // Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции «Реструктуризация промышленных предприятий», г. Казань. – 2005.- С. 190-191. - 0,15 печ. л.

3. Яковлев В.Ю. Формирование клиентоориентированной стратегической системы сбыта на основе нейронных сетей / Яковлев В.Ю. // Сборник материалов Международной научно-практической конференции «Маркетинг и общество», г. Казань. – 2006.- С. 279-281. - 0,25 печ. л.

4. Яковлев В.Ю. Эволюция показателей стратегии развития организации / Яковлев В.Ю. // Сборник материалов Всероссийской научно-

практической конференции «Особенности российского менеджмента», г. Казань. – 2007.- С. 21-24. - 0,2 печ. л.

5. Яковлев В.Ю. Эволюция показателей стратегии развития организации / Яковлев В.Ю. // Тезисы итоговой научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики», г. Казань. – 2007.- С. 226-227. - 0,2 печ. л.

6. Яковлев В.Ю. Стратегический маркетинг, как механизм взаимосвязи финансовых и нефинансовых аспектов деятельности предприятия / Яковлев В.Ю. // Сборник материалов третьей Международной научно-практической конференции «Маркетинг и общество», г. Казань. – 2008.- С. 307-309. - 0,25 печ. л.

7. Яковлев В.Ю. Построение модели измерения лояльности клиентов в процессе формирования стратегии развития организации / Яковлев В.Ю. // Сборник материалов докладов итоговой научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики», г. Казань. – 2008.- С. 203-205. - 0,2 печ. л.