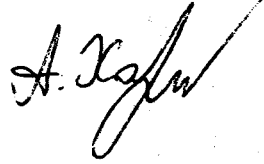


На правах рукописи



Харасова Айсылу Салаватовна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
В КРУПНОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление
(экономика предпринимательства)

**Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Уфа - 2015

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Уфимский государственный университет экономики и сервиса».

Научный руководитель доктор экономических наук, профессор
Блаженкова Наталья Михайловна

Официальные оппоненты Андреева Елена Леонидовна
доктор экономических наук, профессор,
Институт экономики Уральского отделения
Российской академии наук, руководитель центра
региональных компаративных исследований

Башмачникова Елена Валентиновна
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВПО «Поволжский государственный
университет сервиса», профессор кафедры
экономики, организации и коммерческой
деятельности

Ведущая организация ГБОУ ВПО «Башкирская академия
государственной службы и управления при
Президенте Республики Башкортостан»

Защита состоится «30» апреля 2015 г. в 09.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.290.01 при ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный университет экономики и сервиса» по адресу: 450078, г. Уфа, ул. Чернышевского, 145, ауд. 318.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный университет экономики и сервиса».

Автореферат разослан « 12 » марта 2015 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



А.И. Хисава

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность диссертационного исследования. Вступление России в ВТО и ускоряющиеся процессы глобализации мировой экономики создают для участников предпринимательской деятельности все более жесткие условия функционирования. В то же время реализуемая Правительством Российской Федерации стратегия развития экономики страны во многом ориентирована и связана с развитием предпринимательского сектора. В настоящих условиях успешное развитие предпринимательства является одним из ключевых направлений социально-экономического развития России.

Успех предпринимательской деятельности в динамично развивающейся рыночной среде напрямую зависит от качества управления. При этом стандартизированный механизм принятия управленческих решений является одним из ключевых звеньев эффективного развития предпринимательской деятельности. Значимость механизма принятия обоснованных управленческих решений была осознана еще на начальном этапе становления и развития теории менеджмента и с течением времени получила свое отражение в теории принятия управленческих решений. Вместе с тем, вектор развития методов принятия управленческих решений был ориентирован в большей степени на принятие управленческих решений и организацию их выполнения, в то время как стандартизация механизма принятия управленческих решений до настоящего времени остается недостаточно проработанной.

Таким образом, на современном этапе развития предпринимательской деятельности крупного бизнеса существует объективная необходимость теоретического обоснования и разработки практических рекомендаций по совершенствованию механизма принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности, как эффективного, ориентированного на рыночные условия функционирования, реализация которого обеспечит их обоснованность и повысит конкурентоспособность предпринимательской структуры. Изложенные обстоятельства предопределяют актуальность и значимость темы исследования.

Степень научной разработанности проблемы. Теория предпринимательства получила свое развитие в фундаментальных трудах таких ученых, как П. Друкер, Р. Коуз, А. Маршалл, Ф. Найт, Д. Рикардо, А. Смит, Ж.-Б. Сэй, А. Томпсон, Ф. фон Хайек, Й. Шумпетер, А. Хоскинг и др.

Рыночная экономика придала новый импульс развитию теории предпринимательства, что нашло отражение в работах Л.И. Абалкина, В.Я. Горфинкеля, В.А. Орлова, А.Н. Пыткина, Б. Райзберга, Д.Н. Сафиуллина, А.И. Татаркина, А. Чепуренко и др.

В Республике Башкортостан изучению различных аспектов теории предпринимательства посвятили свои исследования Р.Ф. Вагапов, А.Н. Дегтярев, Р.И. Маликов, Р.Г. Маннапов, В.К. Нусратуллин, Н.З. Солодилова и др.

Изучением проблем управления предпринимательской деятельностью в разрезе разработки и принятия управленческих решений занимались такие отечественные и зарубежные ученые, как: М.М. Алексеева, И. Ансофф, К.В. Балдин, Л.А. Бирман, С.Н. Воробьев, С. Гошал, Н.Г. Данилочкина, А.В. Игнатьева, Э.М. Коротков,

В.Л. Кузнецова, Дж. Куинн, Ж.-Ж. Ламбен, Б.Г. Литвак, А. Маслоу, Г. Минцберг, Р. Олджорн, О. Оучи, Э.В. Попов, А.Г. Примак, А.Дж. Стрикленд, Р.Х. Уотермен, Ф. Хедоури, А. Чандлер и др.

Несмотря на значительное число трудов в области принятия управленческих решений и теории предпринимательства, вопросы совершенствования и эффективного механизма принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности остаются недостаточно раскрытыми, что требует проведения дальнейших теоретических изысканий.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования состоит в обосновании теоретико-методических положений и в разработке практических рекомендаций по совершенствованию механизма принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве.

Поставленная цель предопределила необходимость постановки и решения следующих задач:

- исследовать теоретические и методологические аспекты принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве;
- выявить и систематизировать характерные особенности технологии принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве;
- разработать организационно-экономическую модель механизма принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве;
- обосновать методические рекомендации по оценке качества принимаемых управленческих решений в крупном предпринимательстве.

Соответствие области исследования Паспорту специальностей ВАК: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства) Паспорта специальности ВАК РФ по пунктам: 8.5. Предпринимательство в единстве его основных компонентов: личностные (способности предпринимателей к инновационной рискованной деятельности), экономические (эффективность), организационно-управленческие (инновационный стиль менеджмента); 8.11. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах.

Объектом исследования выступает механизм принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве.

Теоретической основой исследования послужили научные работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам теории предпринимательства и теории принятия управленческих решений, материалы научно-практических конференций, семинаров и периодических изданий, практические наработки в сфере принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности.

Методологическая основа исследования представлена общенаучными принципами системного подхода; методами анализа – логического, факторного, сравнительного, стратегического и управленческого; методами моделирования, количественного и качественного исследования основных тенденций и направлений развития крупных предпринимательских структур региона и управления ими.

Эмпирическую и информационную базу исследования составляют

официальные статистические данные, опубликованные результаты работ научно-исследовательских учреждений и рейтинговых агентств; информация, представленная периодическими деловыми и научными изданиями, ресурсы глобальной информационной сети Интернет, материалы исследований, выполненных независимыми аналитическими организациями, собственные прикладные исследования автора.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в уточнении ряда теоретико-методических положений и в разработке комплекса практических рекомендаций, позволяющих создать усовершенствованный и эффективный механизм принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве на основе контроллинга.

В частности, получены следующие научные положения и выводы:

1. Уточнены принципы, этапы, особенности принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве, позволяющие раскрыть сущность и обосновать роль принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве как фактора обеспечения эффективного управления предпринимательской деятельностью в условиях нестабильной рыночной среды.

2. Разработана типовая схема технологии принятия и реализации управленческого применительно к крупному предпринимательству, поддерживаемая функциями контроллинга, позволяющими регламентировать и повысить обоснованность принятия управленческих решений.

3. Разработана организационно-экономическая модель механизма принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве на основе предпринимательского контроллинга, обеспечивающая предоставление менеджерам своевременной и достоверной информации для принятия управленческих решений в ходе предпринимательской деятельности с учетом факторов внешней и внутренней среды.

4. Предложена методика оценки качества принимаемых управленческих решений в крупном предпринимательстве с использованием математической модели, предполагающей комплексную оценку управленческих решений в разрезе достижения целевых показателей предпринимательской деятельности и соотнесения полученных результатов с затраченными ресурсами.

Теоретическая значимость исследования заключается в возможности использования представленных в работе научно-методических результатов для решения задач повышения эффективности механизма принятия обоснованных управленческих решений в крупной предпринимательской деятельности на основе контроллинга.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные выводы и рекомендации, а также разработанные методики и модели могут быть использованы крупными предпринимательскими структурами для повышения эффективности системы управления предпринимательской деятельностью в рыночных условиях посредством принятия обоснованных и оперативных управленческих решений.

Теоретические и методические положения, представленные в работе, могут быть использованы преподавателями высших учебных заведений при разработке специализированных учебных курсов и найти свое применение в чтении лекций по

дисциплинам «Экономика предпринимательства», «Управленческие решения», «Менеджмент».

Отдельные положения диссертационной работы могут быть использованы предпринимателями и органами власти субъектов РФ в процессах достижения согласованных решений развития региональных предпринимательских структур.

Апробация работы. Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационной работе, были представлены в форме докладов, получивших одобрение на международной научно-практической конференции (НОУ ВПО «ИВЭСЭП», г. Пермь, 2014 г.), всероссийской научно-практической конференции (РАНХ иГС, г. Оренбург, 2014 г.), а также на семинарах с международным участием (ПФ ФГБУН Института экономики УрО РАН, г. Пермь, 2013 г.) и конференциях (ИЭ УрО РАН, г. Екатеринбург, 2010-2013 гг.).

Изложенные в диссертационной работе теоретико-методические положения по повышению эффективности механизма принятия управленческих решений на основе контроллинга нашли отражение в научно-исследовательских работах ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный университет экономики и сервиса».

Методические разработки и практические рекомендации, предложенные автором в работе, нашли применение в практике управления предпринимательской деятельностью предприятий и организаций различных сфер экономики (ООО Генподрядный строительный трест №3, ООО «Корпорация Уралтехнострой»).

Отдельные положения диссертационной работы используются в специальных программах повышения квалификации предпринимателей и работников сферы предпринимательства в ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный университет экономики и сервиса».

Публикации. Основные концептуальные положения и результаты проведенных автором в рамках диссертационной работы исследований нашли отражение в 10 публикациях, общий объем которых 11,1 п.л. (личный вклад автора составил 7,59 п.л.), в том числе 3 работы опубликованы в журналах, рекомендуемых ВАК.

Структура и содержание работы. Диссертационная работа содержит введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения. Основной текст работы изложен на 153 страницах, включает 11 таблиц, 12 рисунков, приложения. Список литературы состоит из 123 наименований.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнены принципы, этапы, особенности принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве, позволяющие раскрыть сущность и обосновать роль принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве как фактора обеспечения эффективного управления предпринимательской деятельностью в условиях нестабильной рыночной среды.

Можно утверждать, что в зависимости от того, на каких аспектах при рассмотрении процесса принятия управленческого решения делается акцент, этот процесс можно структурировать на отдельные этапы, руководствуясь различными

принципами. В литературе встречается множество схем принятия управленческих решений. От самых простейших, содержащих от четырех этапов (табл. 3), до обширных и детализированных, включающих до двенадцати этапов.

Таблица 1

Этапы принятия управленческих решений в менеджменте

А.В. Игнатъева	Б.А. Райзберг	С. Янг	Е.П. Голубков
1. Постановка проблемы.	1. Выявление, анализ, диагностика проблемы.	1. Определение целей организации.	1. Выявление и описание проблемной ситуации.
2. Разработка вариантов решений.	2. Формирование целей и задач решения проблемы с учетом ограничений.	2. Выявление проблем в процессе достижения этих целей.	2. Оценка располагаемого времени.
3. Выбор решения.	3. Анализ способов решения проблемы и адекватных им управленческих решений.	3. Исследование проблем и постановка диагноза.	3. Определение ресурсов, необходимых для выработки решения.
4. Организация выполнения решения и его оценка	4. Моделирование вариантов сценариев, оценка результатов и последствий реализации разных вариантов.	4. Поиск решения проблемы.	4. Анализ проблемных ситуаций.
	5. Выбор предпочтительного варианта, обоснование выбора.	5. Оценка всех альтернатив и выбор наилучшей из них.	5. Выработка предположений (гипотез).
	6. Принятие управленческого решения.	6. Согласование решений в организации.	6. Определение целей.
	7. Доведение принятого решения до исполнения.	7. Утверждение решения.	7. Выявление полного перечня альтернатив.
	8. Управление реализацией решения	8. Подготовка к вводу решения в действие.	8. Выбор допустимых альтернатив.
		9. Управление применением решения.	9. Предварительный выбор лучшей альтернативы.
		10. Проверка эффективности решения	10. Оценка альтернатив со стороны ЛПР.
			11. Экспериментальная проверка альтернатив.
			12. Выбор единственного решения

Анализируя существующие в научной литературе схемы принятия управленческих решений в менеджменте, применительно к крупному предпринимательству автором сделан вывод, что процесс принятия управленческого решения в крупном бизнесе должен быть максимально оптимизирован в целях приближения процесса принятия управленческого решения к режиму реального времени и, в то же время, содержать достаточное количество этапов, включающих такой набор процедур, выполнение которых обеспечит необходимое качество управленческого решения без снижения скорости его принятия и реализации.

Таким образом, по мнению автора, в менеджменте крупного предпринимательства целесообразно процесс принятия управленческих решений выстраивать в соответствии со следующими этапами:

1. Диагностирование проблемы и анализ проблемной ситуации.

2. Подготовка управленческого решения, выявление ограничений и определение альтернатив.

3. Реализация управленческого решения.

4. Контроль реализации управленческого решения.

5. Оценка эффективности принятого решения.

Преимущества предложенной схемы принятия управленческих решений применительно к крупному предпринимательству заключаются в следующих положениях:

- подобная детализация процесса принятия управленческих решений позволяет выделить и проработать наиболее важные аспекты данного процесса, что способствует повышению качества и обоснованности принимаемых управленческих решений в крупном предпринимательстве;

- предложенный перечень этапов обеспечит процессу принятия управленческих решений необходимую степень оперативности, что является ключевым фактором эффективности управления крупным бизнесом в условиях рынка;

- представленная схема принятия управленческих решений включает необходимый и в то же время достаточный для управления крупным бизнесом набор этапов, чтобы в количественном и качественном аспектах обеспечить высокую гибкость процесса принятия управленческого решения в ситуационном аспекте;

- этапы: контроль реализации и оценка эффективности принятого решения обеспечивают обратную связь в процессе принятия управленческого решения, реализуя принцип устойчивости развития крупной предпринимательской структуры в долгосрочной перспективе.

В осуществлении управления развитием крупного предпринимательства одним из важнейших факторов является механизм принятия управленческих решений и организация их выполнения. Обобщая имеющиеся современные теоретические положения, автор констатирует в работе, что организация эффективного функционирования механизма принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности требует уточнения его сущности, особенностей и методологического базиса.

На основе исследования существующих в экономической литературе определений категории «управленческое решение» автором предложено под разработкой управленческого решения понимать процесс организации комплексного анализа возникшей проблемной ситуации в предпринимательской деятельности с учетом влияния совокупности факторов конкурентной среды и разработки возможных вариантов решения проблемной ситуации. Исходя из этого, существенной характеристикой принятия управленческого решения является процедура выбора одного, наиболее целесообразного, варианта решения проблемной ситуации из альтернативных, с учетом имеющихся ограничений и оперативного выхода из сложившейся ситуации.

В связи с этим принятие обоснованных управленческих решений в предпринимательской деятельности должно учитывать ряд ключевых особенностей, среди которых, по мнению автора, можно выделить:

- специфические условия развития российского крупного предпринимательства;

- затянувшийся процесс адаптации крупного предпринимательства к рыночным принципам хозяйствования;

- вероятные потери в процессе осуществления предпринимательской деятельности;

- алгоритм определения конкретной цели выхода из возникшей проблемной ситуации;

- существенные ограничения по количественному и качественному составу ресурсов, необходимых для достижения поставленной цели;

- квалификацию ответственных исполнителей;

- временные горизонты решения задач и достижения поставленной цели.

Процесс принятия управленческого решения инициируется при возникновении в предпринимательской деятельности проблемной ситуации, которая должна быть всесторонне исследована, установлены причины и условия ее возникновения, собрана необходимая информация. В крупном предпринимательстве объемы информации, необходимой для подготовки и принятия управленческих решений, таковы, что обойтись без специальных средств ее сбора и обработки практически невозможно. Поэтому в процессе принятия управленческих решений необходимо опираться на широкий спектр современных научных методов и принципов, электронной вычислительной техники и передовых технологий по сбору, обработке информации и ее представлению.

Теоретические основы и методология принятия управленческих решений формируют научную основу процесса принятия управленческих решений.

Технология и техника принятия управленческих решений в свою очередь составляют организационную основу принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности.

Состав структурных блоков и их элементы в системном виде представлены в табл. 4.

Таблица 2

**Структурные блоки теоретико-методологического базиса
принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности и
составляющие их элементы**

Структурные блоки теоретико-методологического базиса принятия управленческих решений	Состав элементов структурных блоков теоретико-методологического базиса принятия управленческих решений
Теоретические основы принятия управленческих решений	<ul style="list-style-type: none"> - цели принятия управленческих решений; - задачи принятия управленческих решений; - научные подходы; - принципы принятия управленческих решений
Методология принятия управленческих решений	<ul style="list-style-type: none"> - методы принятия управленческих решений; - функции; - система коммуникаций менеджмента; - алгоритмы разработки и реализации управленческих решений; - информационное обеспечение принятия управленческих решений
Технология принятия управленческих решений	<ul style="list-style-type: none"> - функциональная структура; - схема организационных отношений; - технология и практика принятия управленческих решений; - организационные структуры и профессионализм персонала
Техника принятия управленческих решений	<ul style="list-style-type: none"> - компьютерная техника и оргтехника; - сети связи; - автоматизированные системы принятия управленческих решений; - система документооборота

Данный структурированный теоретико-методологический базис принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве исследован и определен в диссертационной работе с целью разработки организационно-экономической модели механизма принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности.

Группировка предприятий по размеру позволяет оценить их вклад в развитие экономики, определяемый уровнем экономической деятельности. В мировой практике применяется несколько подходов к классификации субъектов

предпринимательства. Выделяют количественный, качественный и комбинированные подходы к определению малых, средних и крупных предпринимательских структур. В российском законодательстве установлены количественные критерии (табл. 1), основными из которых являются численность работников, вне зависимости от отраслевой принадлежности, а также размер выручки субъектов предпринимательской деятельности. Европейская комиссия выделяет два основных блока количественных критериев – численность работников и финансовые показатели деятельности (годовой оборот, валюта баланса).

Таблица 3

Критерии классификации групп предпринимательства

	Микро- предприятия	Малое	Среднее	Крупное
Количественные критерии в соответствии с законодательством РФ				
Доля участия в уставном капитале	Суммарная доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами МСП, не должна превышать 25 %			
Численность работников	До 15 человек	От 16 до 100 человек	От 101 до 250 человек	Свыше 250 человек
Размер выручки без учета НДС	60 млн руб.	400 млн руб.	1000 млн руб.	Свыше 1000 млн руб.
Рекомендательные критерии оценки размеров предпринимательства по предложению Европейской комиссии				
Максимальная численность работников	9 человек	49 человек	249 человек	От 250 человек и более
Максимальный годовой оборот	Незначителен	7 млн евро	40 млн евро	От 40 млн евро и выше
Валюта баланса	Незначительна	5 млн евро	27 млн евро	От 27 млн евро и выше
Независимость	Незначительна	Не более 25 % капитала или голосующих акций принадлежит другим компаниям		

Одним из достоинств количественных критериев является удобство их использования для статистического наблюдения. Но они не учитывают отраслевую специфику деятельности субъектов, что приводит к проблеме соотносимости и сопоставимости данных.

Согласно исследованиям западных экономистов, которые рассматривают различные качественные параметры для определения размеров предприятия, предпочтительным критерием является способ управления организацией. Помимо менеджмента рассматривается ряд других немаловажных критериев, таких как: цели, персонал, финансы. Каждый из вышеуказанных критериев, несомненно, предоставляет информацию о масштабе предпринимательской деятельности. Но ни один из них не является достаточным, т.к. они не отвечают требованиям полноты и прозрачности.

Между тем количественные показатели, являясь лишь поверхностной оценкой, не раскрывают существующие качественные различия между малыми, средними и крупными предприятиями. Поэтому количественные показатели не представляют информации, необходимой для принятия эффективных управленческих решений, направленных на развитие.

Таким образом, если не рассматривать в качестве квалифицирующих признаков исключительно количественные критерии, предложенные законодателем, требуется

определить те качественные характеристики, которые позволят нам дифференцировать крупные предпринимательские структуры и наметить их качественные отличия от предприятий малого и среднего бизнеса.

В целом, величина оборота и численность работников, задействованных на предприятиях, несомненно, свидетельствует о масштабах деятельности и их принадлежности к той или иной категории предприятий. Вместе с тем, для практической цели – совершенствования принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве – указанные критерии не являются достаточными, т.к. основной интерес вызывают те качественные различия, которые выражаются, в том числе в особенностях построения системы управления, структуре механизма принятия управленческих решений, организации информационных потоков и пр.

Предпринимательская деятельность является процессом, следовательно, и предприятие, как открытая система, должно рассматриваться исключительно в динамике, поэтому первостепенное значение имеют не изменения количественных и качественных критериев, а предпосылки для таких изменений.

В большинстве развитых стран мира крупное предпринимательство занимает ведущее место в экономике. Как правило, на него приходится более 50 % (а нередко – более 60 %) ВВП. В России роль крупного бизнеса еще выше, чем в других странах. На предприятиях крупного и среднего бизнеса (отдельная статистика по крупному бизнесу в России отсутствует) создается почти 80 % ВВП. Это, однако, не достоинство российской экономики, а ее недостаток и говорит о недостаточном развитии малого бизнеса. Заметно отстает от развитых стран и уровень капитализации крупнейших российских компаний, который не превышает десятков миллиардов долларов. Российской экономике крайне не хватает крупных национальных компаний, способных успешно конкурировать на мировом рынке.

По состоянию на 1 января 2014 в нижеперечисленных регионах зарегистрировано следующее число юридических лиц, в том числе крупнейших налогоплательщиков (за исключением госучреждений):

- в Республике Башкортостан – 79 117 юр. лиц, в том числе 230 крупнейших компаний (0,29 %);
- в Республике Татарстан – 100 977 юр. лиц, в том числе 264 крупнейших компаний (0,26 %);
- в Челябинской области – 99 865 юр. лиц, в том числе 242 крупнейших компаний (0,24 %);
- в Курганской области – 13 258 юр. лиц, в том числе 26 крупнейших компаний (0,20 %).

На региональном уровне крупнейшими налогоплательщиками признаются юридические лица, суммарный объем полученных доходов которых составляет от 1 до 20 млрд руб. (на федеральном – более 20 млрд руб.) При этом либо активы находятся в пределах от 100 млн руб. до 20 млрд руб., либо общий размер начисленных федеральных налогов и сборов достигает от 75 млн руб. до 1 млрд руб.

Задача совершенствования управления, обусловленная созданием гибких организационных структур, способных своевременно и адекватно реагировать на новые вызовы рыночной среды, ставит перед менеджментом задачу поиска новых эффективных механизмов и инструментов принятия обоснованных управленческих решений, обеспечивающих эффективность менеджмента предпринимательской

деятельности крупного бизнеса.

Известный американский специалист по управлению Герберт Саймон назвал принятие решений «сутью управленческой деятельности», поскольку, по его мнению, любая практическая деятельность состоит из «решения» и «действия». Таким образом, менеджмент, как управленческая деятельность, представляет собой процессы принятия решений и процессы, содержащие действия (табл. 2).

Таблица 4

**Анализ процесса принятия управленческого решения (УР)
различными школами менеджмента**

Школа менеджмента	Особенности принятия УР	Основные этапы принятия УР
Американская	Пристальное внимание уделяется не самому УР, а всему, что связано с ним и исходит из него. Количество этапов в процессе принятия УР определяется самой проблемой	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диагноз проблемы. 2. Формулирование ограничений и критериев принятия решений. 3. Определение альтернатив. 4. Оценка альтернатив. 5. Выбор альтернативы
Немецкая	Процесс принятия УР рассматривается как составная часть процессов планирования и контроля	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постановка проблемы (идентификация). 2. Поиск (добывание) информации. 3. Оценка (оценка возможностей действий по влиянию на цель). 4. Принятие решения (установление альтернативы действия, которое следует реализовать)
Японская	Принятие решения осуществляется при условии всеобщего согласия, решение прорабатывается инициатором и всеми заинтересованными лицами до тех пор, пока не будет найден консенсус	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диагностика, формулировка и обоснование проблемы. 2. Формулировка ограничений и критериев принятия УР. 3. Формулировка и отбор возможных вариантов УР. 4. Выбор лучшего УР
Российская	Процесс принятия УР представляет собой прямоточное движение от этапа выявления проблемы к установлению условий и факторов, способствующих ее возникновению и разработки набора решений, из которых выбирается лучшее	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление проблемы. 2. Выявление факторов. 3. Разработка решений. 4. Оценка и принятие УР

Реализация каждой функции менеджмента предполагает принятие соответствующих решений, с этой точки зрения, принятие управленческого решения является составной частью любой управленческой функции, выполнение которой можно представить как определенную последовательность решений. Можно говорить, что функция принятия решений выполняет в менеджменте особую роль – она необходима для осуществления всех других функций.

2. Разработана типовая схема технологии принятия и реализации управленческого применительно к крупному предпринимательству, поддерживающая функции контроллинга и позволяющая регламентировать и обосновать принятие управленческих решений (или: поддерживаемая функциями контроллинга, позволяющими регламентировать и повысить обоснованность принятия управленческих решений.

Технология принятия и реализации управленческих решений в настоящее время отличается разнообразием форм и способов, обусловленных характерными чертами развития крупного предпринимательства в России. Анализ развития крупного предпринимательства позволил автору определить и систематизировать наиболее значимые черты, которые определяют не только специфику управления предпринимательской деятельностью, но и влияют на технологию принятия и реализацию управленческих решений. В результате чего был разработан типовой вариант принятия и реализации управленческого решения в ходе осуществления предпринимательской деятельности, отличающийся: учетом особенностей предпринимательской деятельности.

В процессе проведенного в диссертационной работе исследования определены характерные черты развития отечественного крупного предпринимательства, которые вбирают в себя ряд существенных факторов, особо влияющих на обоснованность принимаемых управленческих решений. В определении характерных черт развития крупного предпринимательства автор исходил из воздействия на крупный бизнес изменений окружающей среды, ресурсных ограничений и целевых ориентиров развития крупного предпринимательства.

Исходя из этого, в диссертационной работе выявлены следующие характерные черты, которые необходимо оценивать и учитывать в процессе управления крупным предпринимательством:

- систематическое повышение качества всех видов деятельности крупного предпринимательства;
- высокие темпы усиления конкурентной борьбы;
- ускорение темпов технологического прогресса;
- значительные изменения кадрового состава в крупных предпринимательских структурах;
- глобализация крупного предпринимательства в связи с тем, что понятие географических границ постоянно размывается;
- организация деятельности структур крупного предпринимательства, нацеленной на обслуживание потребителей;
- сглаживание барьеров между функциями материально-технического обеспечения и производством, управления производством и маркетингом, управления качеством и конкурентоспособностью, а также между категориями работающих;
- сокращение количества уровней управления в структурах крупного предпринимательства;
- создание кооперационной сети, объединяющей производителя с их поставщиками, потребителями и конкурентами;
- сокращение цикла от разработки до поставки новой продукции на рынок;
- формирование результативного подхода к управлению за счет умелого использования мягких элементов, включая стиль, навыки, персонал;
- большой интерес к новым управленческим идеям и концепциям.

Характерной чертой менеджмента крупного предпринимательства является высокая ответственность и сложность принятия управленческих решений, что обусловлено значительными объемами информации, которую необходимо принимать во внимание. Соответственно и масштабы последствий принятия нерациональных управленческих решений могут быть крайне существенны для бизнеса, поэтому в

крупной предпринимательской деятельности процесс принятия и реализации управленческих решений требует значительно большего внимания. Кроме того, как правило, структуры управления в крупных компаниях являются весьма громоздкими и недостаточно динамичными, что снижает скорость принятия и реализации управленческих решений. А в рыночных условиях хозяйствования скорость реакции компании на изменения требований рынка является залогом конкурентоспособности бизнеса.

Для повышения обоснованности и эффективности принимаемых управленческих решений в крупном предпринимательстве в диссертационной работе предлагается результативный подход к использованию в технологии принятия и реализации управленческого решения инструментария предпринимательского контроллинга.

Контроллинг, как функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, постоянно развивается: расширяются его функции, увеличивается набор решаемых им задач, разнообразнее становятся применяемые им методы, активнее вовлекается информация, обеспечиваемая контроллингом в принятии как оперативных, так и стратегических управленческих решений. Расширяются не только внутренняя структура контроллинга, но и сферы его применения, в частности – управление предпринимательской деятельностью.

Предпринимательский контроллинг понимается автором как управленческая система, интегрирующая и координирующая все сферы предпринимательской деятельности для обеспечения организационной, информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки и координации принимаемых менеджерами предпринимательских структур оперативных и стратегических управленческих решений, направленных в краткосрочном периоде на достижение запланированных оперативных результатов, а в стратегической перспективе – на адаптацию стратегических планов к меняющимся условиям рыночной среды в процессе реализации избранной стратегии предпринимательской деятельности и достижения поставленных стратегических целей.

Предложенная автором трактовка понятия «предпринимательский контроллинг» позволяет актуализировать роль системы контроллинга в качестве ключевого фактора повышения эффективности менеджмента крупными предпринимательскими структурами.

Функционал контроллинга достаточно широк, в зависимости от широты его применения, контроллинг, как система поддержки принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности, предполагает реализацию следующих функций:

- разработка и утверждение целей и координация управленческих функций в процессе достижения поставленных целей;
- оптимизация процесса управления и принятия управленческих решений;
- информационная, аналитическая, организационная и методическая поддержка принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности.

Необходимо отметить, что контроллинг не есть альтернатива менеджменту, а контроллеры не освобождают менеджеров от выполнения их основных обязанностей: планирования, организации, управления и контроля ресурсов предприятия, а оказывают обеспечение, поддержку и сопровождение всего процесса принятия

решений. Контроллинг является инструментом регулировки управления на пути достижения оперативных и стратегических целей предпринимательской деятельности.

По мнению автора, применение инструментария предпринимательского контроллинга является важным этапом в развитии технологии принятия и реализации управленческого решения в развитии крупного предпринимательства. Наиболее значимые инструменты предпринимательского контроллинга представлены на рис. 1.

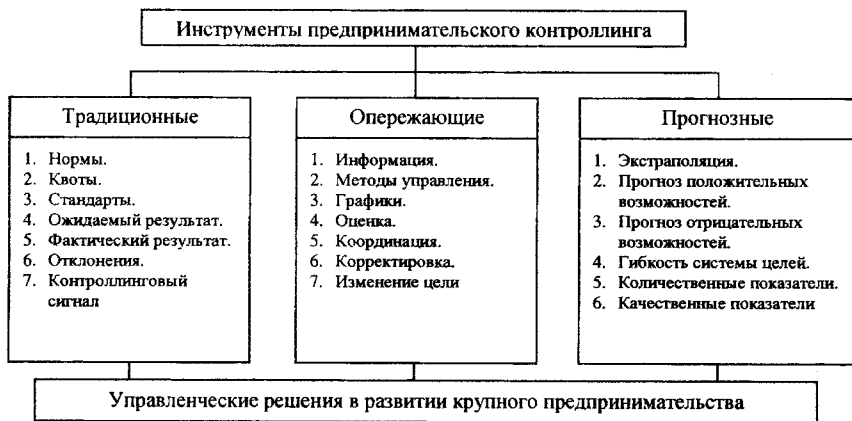


Рис. 1. Инструменты предпринимательского контроллинга

Управленческие решения, принятые на основе традиционных инструментов предпринимательского контроллинга, предполагают, что окружение предпринимательской структуры меняется менеджментом постоянно. При использовании опережающих инструментов управленческие решения исходят из того, что изменения будут происходить последовательно, но быстро. Применение прогнозных инструментов позволяет принимать управленческие решения без всякой связи с прошлым, другими словами, будущие события не имеют никакой связи с прошлым.

Сравнение основных этапов технологии разработки управленческих решений, изложенных зарубежными и отечественными исследователями, выявило их расхождения, что обусловило целесообразность создания типового варианта разработки и принятия управленческого решения в ходе осуществления предпринимательской деятельности, удовлетворяющего требованиям оперативности анализа возникшей ситуации в бизнесе, выбору варианта решения проблемы и его реализации.

Разрозненность в понимании количества и содержания процедур технологии принятия решений побудила автора разработать типовую схему технологии принятия и реализации управленческих решений на основе информации и инструментария

контроллинга применительно к предпринимательской деятельности, которая наглядно представлена на рис. 2.

Ожидаемым результатом внедрения инструментария контроллинга в процесс принятия управленческих решений является повышение эффективности управления и предпринимательской деятельности в целом, на основе предвидения результатов деятельности, планирования деятельности с целью повышения эффективности использования ресурсов и информационного обеспечения принятия управленческих решений. Внедрение инструментария контроллинга активно способствует повышению результативности процесса принятия управленческих решений за счет расстановки приоритетов. Контроллинг призван обеспечить руководителей уже проанализированной, обобщенной и систематизированной информацией, касающейся непосредственно проблемы, требующей решения. Положительные результаты практики внедрения контроллинга за рубежом и в крупных отечественных предпринимательских структурах свидетельствуют, что применение инструментария контроллинга может способствовать решению широкого круга существующих проблем в принятии управленческих решений.

Интегрируя в себе традиционные методы менеджмента – планирования, учета, анализа и контроля, контроллинг являет собой единую систему сбора, обработки, обобщения информации и обеспечения ею процессов принятия управленческих решений. Исходя из этого, реализация этапов и процедур технологии принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве, в соответствии с предложенной технологией, поддерживается следующими функциями контроллинга:

- на этапе анализа проблемной ситуации контроллинг обеспечивает комментирование экономической информации;
- подготовка управленческого решения сопровождается координацией действий менеджеров в процессе выработки, осмысления, согласования и принятия управленческих решений, осуществляемой контроллингом, а также разработкой рекомендаций вариантов принимаемых решений;
- на этапе реализации управленческого решения осуществляется внутренний консалтинг;
- контроль реализации управленческого решения сопровождается обеспечиваемой контроллингом рефлексией – осознанием, осмыслением и оценкой управленческих решений;
- на этапе оценки эффективности принятого решения контроллинг разрабатывает и рекомендует критерии для проведения оценки;
- этап совершенствования процесса разработки и реализации управленческого решения в разрезе контроллинга предполагает определение информационных потребностей в контуре менеджмента и направлений развития внутренней информационной среды предприятия.

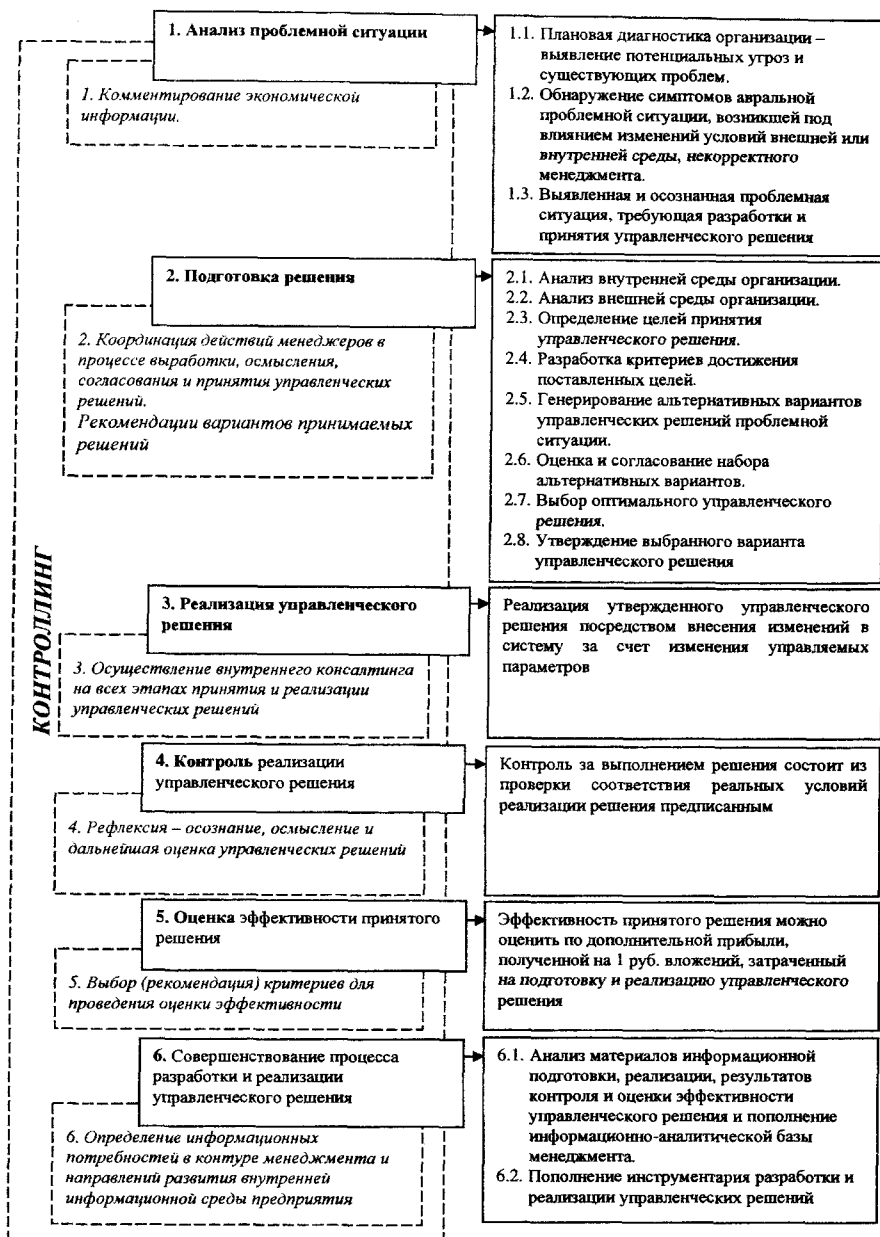


Рис. 2. Схема технологии принятия и реализации управленческого решения применительно к крупному предпринимательству

Предложенная типовая схема технологии принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности, поддерживаемая функциями контроллинга, позволит регламентировать процесс принятия управленческих решений и повысить их обоснованность.

Важно отметить, что контроллинг предполагает наличие механизмов саморегулирования менеджмента, в частности обратной связи в контуре управления, реализация которой обеспечивает возможность координации и корректировки управляющих воздействий в соответствии с целями деятельности и условиями ее осуществления.

Нельзя не отметить важную роль контроллинга при поддержке принятия управленческих решений в следующих аспектах:

- реализация механизмов обратной связи;
- обоснование выбора корректирующих мер управляющего воздействия;
- использование новейших достижений и разработок в сфере ИТ-технологий для организации информационных потоков в организации;
- интеграция методологии планирования, учета, анализа и контроля в процессе их реализации;
- разработка и формирование эффективной системы внутренней отчетности.

По мнению автора, применение инструментария предпринимательского контроллинга является важным этапом в развитии технологии принятия и реализации управленческого решения в развитии крупного предпринимательства. Предложенная типовая схема технологии принятия управленческого решения применительно к крупному предпринимательству, поддерживающая функции контроллинга позволит регламентировать и обосновать принятие управленческих решений.

3. Разработана организационно-экономическая модель механизма принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве на основе предпринимательского контроллинга, обеспечивающая предоставление менеджерам своевременной и достоверной информации для принятия управленческих решений в ходе предпринимательской деятельности с учетом факторов внешней и внутренней среды.

Технология принятия управленческих решений является центральным звеном в механизме принятия управленческих решений, который определяет порядок инициации необходимости решения проблемы, аналитической подготовки, обсуждения, согласования и принятия управленческого решения в предпринимательской деятельности.

Структура и особенности механизма принятия управленческих решений определяются системой интересов группы лиц, находящихся в тесной взаимосвязи и взаимодействии в ходе осуществления крупной предпринимательской деятельности, и требуют учета в ходе подготовки и принятия управленческих решений.

По результатам анализа работ отечественных и зарубежных ученых в теории принятия решений и обобщения наработанного практического опыта в сфере подготовки и принятия управленческих решений в управлении крупными предпринимательскими структурами, автором предложена следующая схема механизма принятия управленческих решений на основе контроллинга (рис. 3).

Особенностью предложенной модели является представление элементов механизма принятия управленческих решений в виде взаимодействующих блоков,

среди которых выделены:

- модель входа: включает информацию о возникшей проблемной ситуации, текущем состоянии организации и ориентиры желаемого состояния;
- модель выхода: содержит результаты принятия решения, их документальное описание, регламент его реализации с перечнем ответственных лиц и распределением полномочий;
- технология принятия управленческих решений как ядро всего механизма;
- информационная и обеспечивающая системы контроллинга: аккумулируют, обрабатывают, хранят и предоставляют необходимую для принятия решения информацию.

Предложенный механизм принятия управленческих решений в крупной предпринимательской деятельности при помощи контроллинга консолидирует необходимую информацию и обеспечивает ее предоставление менеджерам для принятия своевременных и обоснованных управленческих решений в ходе управления крупной предпринимательской структурой с учетом факторов внешней и внутренней среды.



Рис. 3. Организационно-экономическая модель механизма принятия управленческих решений в крупной предпринимательской деятельности

Таким образом, внедрение таких элементов контроллинга, как обеспечивающая и информационная системы, в механизм принятия управленческих решений позволит менеджерам крупных предпринимательских структур владеть всей необходимой информацией для принятия управленческих решений, повысить регламентированность процесса принятия управленческих решений и их обоснованность.

Как отмечают руководители, внедрение системы контроллинга в деятельность крупных предпринимательских структур позволяет выявлять отклонения фактических показателей от плановых и своевременно их корректировать. Инновационность системы контроллинга заключается в том, что он дает возможность владеть ситуацией по управлению крупной предпринимательской деятельностью в любой момент времени и принимать решения в считанные минуты, что приближает процесс принятия управленческих решений к режиму реального времени. Это позволяет на ранней стадии идентифицировать возможные риски и своевременно принимать меры по их устранению.

Рассмотренные ключевые аспекты процесса разработки и принятия управленческих решений позволяют сделать вывод о том, что каждой структуре необходимо иметь свой собственный стандарт этапов процесса разработки и принятия управленческих решений, учитывающий характерные черты и специфику финансово-производственной деятельности, и опираться на современные методы принятия управленческих решений с учетом динамики рыночной среды.

4. Предложена методика оценки качества принимаемых управленческих решений в крупном предпринимательстве с использованием математической модели, предполагающей комплексную оценку управленческих решений в разрезе достижения целевых показателей предпринимательской деятельности и соотношения полученных результатов с затраченными ресурсами.

Качество управленческого решения в крупном предпринимательстве – необходимый, но довольно сложно определяемый показатель. Зачастую предприниматели не обладают ресурсами времени и технических средств для того, чтобы уделить достаточно внимания данному вопросу, хотя положительный экономический эффект предпринимательской деятельности напрямую связан от качества управленческого решения. В связи с этим автором предложен методический подход, позволяющий с минимальными затратами времени и привлечением технических средств осуществлять оценку качества принимаемых управленческих решений в предпринимательской деятельности, на основе использования информации контроллинга.

Качество управленческого решения выявляется на стадии контроля и определяется, по мнению автора, по двум параметрам – результативность управленческого решения и его эффективность (рис. 4).

Результативность управленческого решения позволяет определить, достигнуты ли поставленные целевые показатели.

Эффективность управленческого решения определяет, соответствуют ли полученные результаты затраченным ресурсам.

Автор отмечает, что в научной литературе подробно исследованы и описаны различные методы оценки экономической эффективности управленческих решений.

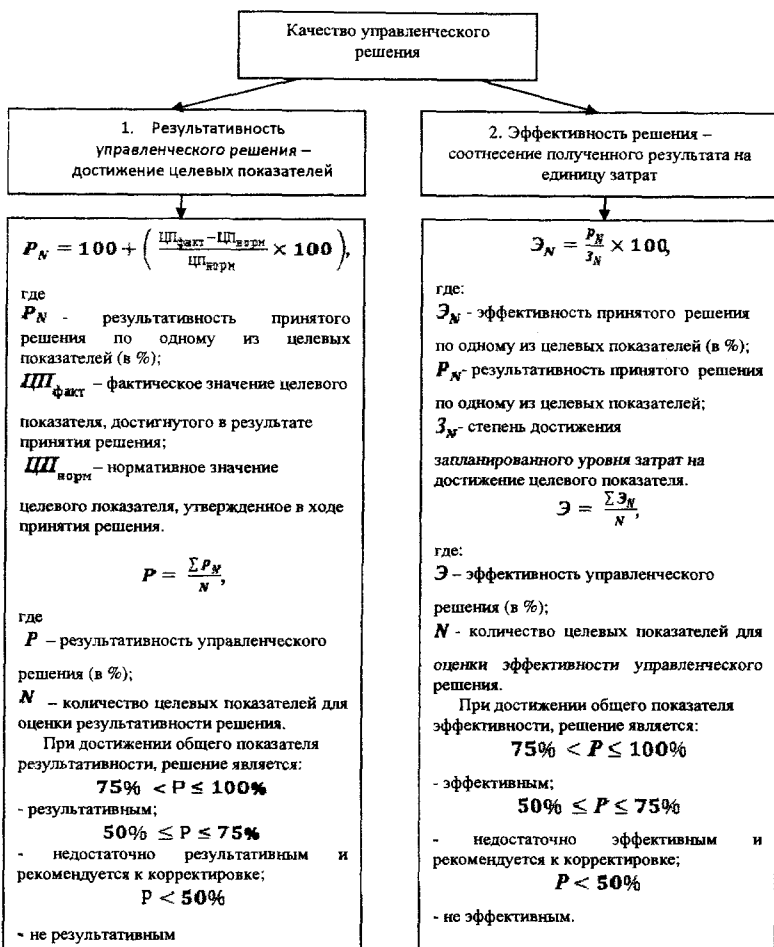


Рис. 4. Методика оценки качества принимаемых управленческих решений в предпринимательской деятельности на основе контроллинга

Наиболее известны следующие:

- оценка эффективности управленческого решения в разрезе экономии затрат на его разработку и внедрение;
- оценка эффективности управленческого решения, определяемая по конечным результатам его реализации;
- косвенное сопоставление эффективности альтернатив управленческого решения;
- оценка эффективности управленческого решения по результатам изменения

экономических показателей предпринимательской структуры.

Все эти методы позволяют провести оценку лишь с некоторой степенью точности.

Авторский подход к оценке качества принимаемых управленческих решений в разрезе оценки их эффективности и результативности позволит менеджерам крупных предпринимательских структур:

- выявлять отклонения фактических показателей от плановых и своевременно их корректировать;
- диагностировать отклонения целевых показателей относительно уровня затрат на их достижения;
- на ранней стадии идентифицировать возможные риски и своевременно принимать меры по их устранению.

Для проведения оценки качества управленческих решений, в соответствии с предложенным подходом, автором предлагается специальная форма учета с применением компьютерных систем ввода и фиксации информации, в которой менеджер, принимающий решение, должен будет отражать утвержденные и достигнутые значения целевых показателей. Применение для создания форм простейших компьютерных программ, например, таблиц Excel, позволит предпринимателям и менеджерам с минимальными затратами времени и средств проводить регулярную оценку качества управленческих решений. В ходе проведения исследования автором были разработаны формы, по которым была проведена оценка качества принимаемых управленческих решений в предпринимательских структурах, фрагмент проведенного анализа представлен в табл. 5.

Таблица 5

Оценка качества управленческих решений для предприятий А и Б

Целевые показатели	Фактические показатели	Результативность решения	Эффективность решения
Предприятие А			
Увеличить объем производства на 8 %	Объем производства увеличен на 7 %. Затраты превысили плановые на 5 %	87,5 % (решение результативно)	83 % (решение эффективно)
Уменьшить складские запасы на 15 %	Складские запасы снижены на 20 %. Затраты на транспорт увеличились на 35 %	133 % (решение результативно)	98 % (решение эффективно)
Предприятие Б			
Сократить рабочий день сотрудников на 25 %	Рабочий день сотрудников сокращен на 10 %. Выработка на одного сотрудника снизилась на 30 %	40 % (решение не результативно)	57 % (решение не достаточно эффективно, рекомендуется к корректировке)
Увеличить объем продаж на 10 %	Объем продаж снизился на 5 %. Прибыль снизилась на 25 %	- 50 % (решение крайне не результативно)	- 200 % (решение крайне не эффективно)

Внедрение на предприятии предложенной методики и проведение оценки качества управленческих решений позволит предпринимателям, во-первых, начать постепенное освоение и внедрение инструментария контроллинга, а во-вторых, выявить недостатки и узкие места, снижающие качество управленческих решений.

Анализ практики использования контроллинга в предпринимательской деятельности свидетельствует о возможности его активного воздействия на управляемость бизнес-процессов в предпринимательстве при условии обеспечения необходимых основ его развития и постоянного совершенствования.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. На основе уточнения существующих в научной литературе принципов, этапов, особенностей принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве, была раскрыта сущность и обоснована роль принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве, что позволяет обеспечить эффективное управление предпринимательской деятельностью в условиях нестабильной рыночной среды. Механизм принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве должен содержать принципы, этапы и особенности принятия управленческих решений, выполнение которых обеспечивает качество управленческого решения с высокой скоростью его принятия и реализации.

2. Реализация разработанной типовой схемы технологии принятия и реализации управленческого решения применительно к крупному предпринимательству, поддерживаемая функциями контроллинга, позволяет регламентировать процесс принятия управленческих решений и повысить их обоснованность. Дана авторская трактовка понятия «предпринимательский контроллинг», что позволяет актуализировать роль системы контроллинга в качестве ключевого фактора повышения эффективности менеджмента в крупном предпринимательстве. Особенностью разработанной типовой схемы технологии принятия и реализации управленческого решения является то, что она взаимоувязывает количество и содержание процедур технологии принятия управленческих решений применительно к крупному предпринимательству.

3. Разработанная автором организационно-экономическая модель механизма принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве на основе предпринимательского контроллинга, позволит консолидировать необходимую информацию и обеспечить ее предоставление менеджерам для принятия своевременных управленческих решений в ходе управления крупной предпринимательской структурой с учетом факторов внешней и внутренней среды. В нашей работе концептуально обоснованы ключевые аспекты механизма принятия управленческих решений, с использованием которых в крупном предпринимательстве, на ранних стадиях идентифицируются возможные риски и своевременно принимаются меры по их устранению.

4. Предложенная автором методика оценки качества принимаемых управленческих решений в крупном предпринимательстве с использованием математической модели, дает возможность предпринимателям и менеджерам с минимальными затратами времени и средств проводить регулярную оценку качества управленческих решений. Внедрение предложенной методики оценки качества управленческих решений в крупном предпринимательстве позволяет предпринимателям выявить недостатки, снижающие качество управленческих решений.

ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Публикации в изданиях, рекомендуемых ВАК РФ

1. Харасова А.С., Нуртдинова Э.Э. Основные факторы информатизации предпринимательской деятельности / А.С. Харасова, Э.Э. Нуртдинова, // Российское предпринимательство. – 2014. - № 4. – С. 39-47. – 0,6 п.л. (авт. 0,3 п.л.)
2. Харасова А.С. Контроллинг как информационная система поддержки принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности / А.С. Харасова // Российское предпринимательство, 2014. – № 21. – С. 17-23. – 0,44 п.л.
3. Харасова А.С., Блаженкова Н. М. Особенности технологии принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности / А.С. Харасова, Н.М. Блаженкова // Российское предпринимательство, 2014. – № 20. – С. 12-19. – 0,5 п.л. (авт. 0,25 п.л.)

Статьи и научные публикации в других изданиях

4. Харасова А.С., Блаженкова Н.М. Теоретические и методологические аспекты принятия управленческих решений: Препринт / Н.М. Блаженкова, А.С. Харасова. – Уфа: БНМ-Аудит, 2011. – С. 1-39. – 2,5 п.л. (авт. 1,25 п.л.).
5. Харасова А.С. Особенности принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности: Препринт / А.С. Харасова. – Уфа: БНМ-Аудит, 2012. – С. 1-44. – 2,8 п.л.
6. Харасова А.С., Блаженкова Н.М. Механизм принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности: Препринт / Н.М. Блаженкова, А.С. Харасова. – Уфа: БНМ-Аудит, 2012. - С. 1-38. – 2,4 п.л. (авт. 1,2 п.л.).
7. Харасова А.С. Технология принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности / А.С. Харасова // Моделирование в управлении организационно-экономическими системами: Материалы Семинаров с международным участием (Пермь, 21 марта 2013 г., 20 июня 2013 г., 19 сент. 2013 г., 07 ноября 2013 г.) / Пермский филиал Института экономики УрО РАН / Отв. ред. А.Н. Пыткин. – Екатеринбург: Изд-во Института экономики УрО РАН, 2013. – Вып. XII. – С. 164-170. – 0,31 п.л.
8. Харасова А.С. Принципы принятия эффективных управленческих решений в предпринимательской деятельности / А.С. Харасова, Э.Э. Нуртдинова // Экономика России и региона в современных условиях: Сб-к науч. трудов / Пермский филиал Института экономики УрО РАН / Под. ред. проф. А.Н. Пыткина. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2013. – Вып. XIII. – С. 229-233. – 0,31 п.л. (авт. 0,16 п.л.)
9. Харасова А.С., Блаженкова Н.М. Теоретические основы механизма принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности / Н.М. Блаженкова, А.С. Харасова // Экономика России и региона в современных условиях: Сб-к науч. трудов / Пермский филиал Института экономики УрО РАН / Под. ред. проф. А.Н. Пыткина. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2013. – Вып. XIII. – С. 26-31.– 0,36 п.л. (авт. 0,19 п.л.)
10. Харасова А.С., Блаженкова Н.М. Адаптация контроллинга к особенностям предпринимательской деятельности в России в области принятия управленческих

решений / Н.М. Блаженкова, А.С. Харасова // Современные проблемы развития экономики и управления в регионе: Материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. (Пермь, 17 апреля 2014 г.) / Санкт-Петербургский институт внешнеэкономических связей, экономики и права. – Пермь: Изд-во ИВЭСЭП, 2014. – С. 216-224. – 0,87 п.л. (авт. 0,44 п.л.)