

В. К. Беляев

*Байкальский государственный университет экономики и права,
г. Иркутск, Российская Федерация*

М. Н. Нюренберг

*Иркутский государственный университет путей сообщения,
г. Иркутск, Российская Федерация*

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

АННОТАЦИЯ. В процессе управления руководители принимают различного рода решения для совершенствования деятельности предприятия и повышения ее результативности. Однако результаты принятых решений по разным причинам не всегда совпадают с предполагаемыми, запланированными. Для того, чтобы вовремя распознать актуально ли то или иное решение для повышения эффективности работы предприятия и насколько точно оно было реализовано, необходимы определенные методы, с помощью которых управленческие решения можно было бы оценить. В статье рассмотрены принципы и предложены методы экономической оценки управленческих решений, показано отличие понятий «экономический эффект» и «экономическая эффективность». Одной из ключевых проблем является то, что часто принятие управленческого решения основано не на поиске наиболее оптимального решения, а на выборе приемлемого варианта действий в сложившихся обстоятельствах. Для решения этого вопроса в статье предлагается способ выбора позиции оценки решений для конкретной ситуации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Управленческое решение; экономический эффект; оценка экономической эффективности.

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ. Дата поступления 5 мая 2015 г.; дата принятия к печати 22 мая 2015 г.; дата онлайн-размещения 22 июля 2015 г.

V. K. Belyaev

*Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk,
Russian Federation*

M. N. Nurenberg

*Irkutsk State Railway Engineering University,
Irkutsk, Russian Federation*

ECONOMIC EVALUATION OF MANAGERIAL DECISIONS

ABSTRACT. In the managerial process, managers make various decisions to improve the enterprise's activities and enhance its performance. However, the results of the decisions made for various reasons do not always coincide with the alleged planned ones. In order to recognize whether this or that decision is essential for improving the business's operational efficiency and how exactly it has been implemented, it is necessary to have certain methods that can help evaluate the managerial decisions. This article considers the principles and the methods of economic evaluation of managerial decisions, illustrates the difference between the concepts of «economic effect» and «economic efficiency». One of the key problems is the fact that making a managerial decision is often based not on finding the most optimal solution, but on selection of an acceptable variant of actions in the circumstances. To solve this problem, the article offers a method of selecting the decision evaluation position for any specific situation.

KEYWORDS. Managerial decision; economic effect; evaluation of economic efficiency.

ARTICLE INFO. Received May 5, 2015; accepted May 22, 2015; available online July 22, 2015.

Управленческие решения — это результат деятельности субъекта (органа) управления, связанный с анализом и оценкой ситуации и выбором альтернатив поведения и программы действий предприятия по разрешению возникающих проблем. Эти решения призваны управлять деятельностью отдельных исполнителей и трудового коллектива (направлять их), создавать условия для достижения целей предприятия, опре-

© В. К. Беляев, М. Н. Нюренберг

деляя тем самым сегодняшнее и будущее развитие такого объекта управления, как предприятие.

Наиболее ответственной частью всей технологии управленческих решений является разработка, принятие и экономическая оценка этих решений. Принимаемые решения в экономике необходимы или подготовке плана, чтобы определить его наиболее рационально приемлемый вариант, или же при реализации плана на отдельных уровнях управления [6, с. 54; 11].

В процессе планирования составляются прогнозы на перспективу, разрабатываются текущие (краткосрочные и оперативные) планы. В свою очередь план состоит из отдельных разделов, в каждом из которых с помощью показателей количественно измеряется та или иная деятельность предприятия. Все разделы плана включены в единую комплексную систему планирования, в которой обеспечивается сбалансированность плановых показателей. Именно эта система определяет содержание каждого раздела плана, дает количественное измерение отдельным направлениям деятельности предприятия. При формировании каждого раздела плана осуществляется поиск, разработка и отбор возможных вариантов (альтернатив) решения проблемы, выбор из них окончательного и принятие его для исполнения. Сам по себе план становится системой управленческих решений. Экономическая оценка каждой выбранной альтернативы должна представлять собой определение экономической эффективности, основанной на измерении результативности затрат для достижения необходимого эффекта (намеченных целей).

Фактическая же реализация плана (принятых для исполнения решений) осуществляется в процессе оперативной работы предприятия, связанной с определенным воздействием на объект и субъект управления [7, с. 53]. Реализация планов требует организации их выполнения. С этой целью доводятся варианты решений до исполнителей, занятых на производстве и управлении. Все функции управления, начиная с организации (учет, контроль, регулирование, координация), направлены на выполнение планов. В процессе реализации плана возникает необходимость принятия управленческих решений, вызванных отклонениями от намеченных параметров, чтобы по возможности нейтрализовать причины этих отклонений и обеспечить желаемый ход развития производственной системы. Об этом могут свидетельствовать данные учета, контроля и оценки полученных результатов. Подведение итогов связано с проверкой эффективности принимаемых решений. Таким образом возникает необходимость проведения экономической оценки управленческих решений в процессе формирования и реализации планов. Эта оценка может осуществляться с различных позиций, на основе определенных принципов, с помощью различных методов, показателей и измерителей [8, с. 89].

Все управленческие решения, относящиеся к экономике предприятия, должны быть основаны на принципе экономичности Э. Этот принцип заключается в том, чтобы при наличии различных вариантов решений и способов их реализации достигать наилучшего соотношения между используемыми ресурсами и желаемыми результатами, т. е. между целью и средствами ее достижения. Экономичность характеризует внутреннюю экономическую эффективность и измеряет рациональность организации как производственной, так и хозяйственной деятельности предприятия.

Целью производственной деятельности (производства продукции, услуг) считается не только удовлетворение текущей потребностей потребителей, но и работников предприятия, а также получение прибыли при ограниченных ресурсах. Стержневым элементом хозяйственной деятельности является ресурсосбережение. Управление каждым видом деятельности существенно отличается по решаемым задачам и по технологии осуществления управления. Однако единственным общим критерием управления производственной и хозяйственной деятельностью предприятия являются его экономические результаты (доходы, расходы, прибыль, рентабельность и др.). Практика показывает, что по мере роста уровня экономии ресурсов растет эффективность производства и наоборот. Отсюда эффективность работы предприятия должна

определяться (оцениваться) результатами экономического управления как производственной, так и хозяйственной деятельности. Другие направления деятельности (деятельность предпринимателя, финансовая деятельность, внешнеэкономическая деятельность и т. д.) являются частью производственно-хозяйственной деятельности и направлены на обеспечение нормальной работы по производству продукции (услуг) с наименьшими затратами. Экономическая деятельность — это любая деятельность по производству и реализации продукции (услуг), направленная на получение прибыли. Экономическое управление связано с принятием экономически целенаправленных решений как при подготовке плана, так и при его реализации в процессе оперативной работы предприятия [4, с. 9].

Для оценки управленческих решений возможно использование двух известных в литературе альтернативных критериев:

- достижение максимального результата при заданных затратах;
- достижение минимальных затрат для заданного результата.

Указанные критерии могут выступать в качестве исходных положений, основных правил, которыми следует руководствоваться с целью наиболее полной реализации принципа экономичности. Эти руководящие направления могут быть представлены в виде следующих соотношений [9, с. 58] между затратами и результатами:

1. Принцип максимизации *max* Э:

$$\mathcal{E} = \frac{\text{Фактический результат, достигнутый при заданных затратах}}{\text{Минимально возможный (планово-расчетный) результат при заданных затратах}}.$$

2. Принцип минимизации *min* Э:

$$\mathcal{E} = \frac{\text{Минимальные (планово-расчетные для заданного результата) затраты}}{\text{Фактические, обеспеченные при достижении заданного результата, затраты}}.$$

Величина экономичности Э находится между 0 и 1, при этом:

- если $\mathcal{E} \leq 1$ — низкая экономичность вследствие высоких затрат, превышающих расчетные (нормативные), т. е. высокий уровень потерь (расточительства);
- если $\mathcal{E} = 1$ — высокая экономичность вследствие низкого уровня потерь;
- если $\mathcal{E} \geq 1$ — низкое качество нормативов, используемых для расчета потребных затрат [3, с. 136].

Действовать в управлении в соответствии с принципами экономичности — это значит с заданными производственными факторами достигать максимально возможного результата (критерий максимума) или получать определенный результат при минимально возможном расходовании производственных ресурсов (критерий минимума). Принимаемые управленческие решения всегда привязаны к показателям оценки деятельности предприятия, так как эти решения направлены на создание условий для достижения целей предприятия.

Для оценки управленческих решений используются два понятия (или две группы показателей):

- экономический эффект;
- экономическая эффективность.

Экономический эффект — конкретный результат (абсолютная величина) эффективности решения данной производственно-хозяйственной или иной задачи, а экономическая эффективность, как относительная величина, предполагает сопоставление экономического эффекта (результата) с затратами или ресурсами, его обеспечивающими [2, с. 34]. Каждая из указанных групп показателей включает в свой состав известные и часто применяемые на практике частные показатели, которые различаются в зависимости от способов, уровня и целевого назначения экономической оценки, а также объема учитываемых результатов и затрат.

При кажущейся ясности и простоте понимания относительно состава показателей оценки управленческих решений на практике наблюдается разительный разрыв во

всей постановке проведения планирования, анализа и экономических расчетов разнообразных хозяйственных альтернатив. При принятии решений по выбору альтернативы часто концентрируются не на поиске оптимального решения, а на обнаружении или предпочтении приемлемого варианта действия, исходя из сложившихся обстоятельств. Проблема, которую надо решить, заключается не только в поисках ответов на вопросы «как» и «с помощью каких показателей оценивать экономический эффект и экономическую эффективность», а прежде всего в выборе позиции оценки управленческих решений.

Будет ли принятая позиция оценки самой нужной и полезной, зависит от ряда моментов. Во-первых, от того, насколько сама оценка будет достоверной и действительно объективной. Во-вторых, от того, насколько оценка эффективности принимаемых управленческих решений окажется доступной в условиях практики, и будет ли нужна предприятию [5, с. 98].

Для того, чтобы экономическая оценка управленческих решений более полно отвечала сформулированной позиции в части достоверности и объективности оценки, следует установить конкретно для каждого предприятия свою систему показателей при определении экономического эффекта и экономической эффективности. Подобная работа в полной мере будет относиться к экономическим решениям. Главное, что следует учитывать, это то, что по каждому разделу плана или анализа требуется не ограничиваться расчетами показателей, которые определяли бы экономический эффект. Необходимо определять там, где это требуется, изменение показателей в темповой форме, т. е. темпы роста (прироста) показателей, а также, и это главное, показатели экономической эффективности.

Что касается необходимости определения темпов роста (прироста) показателей, то следует указать на следующее. Отношение абсолютной величины какого-либо показателя за данное время к его значению в одном из предшествующих периодов, принятому за базу сравнения, характеризует степень, скорость изменения данного показателя во времени сравнительно с его уровнем в базисном периоде. Эти отношения часто отражают качественные сдвиги в результатах производственной и хозяйственной деятельности предприятия [12, с. 154]. Полученные данные по приросту объема производства берутся в основу расчета относительных показателей использования производственных ресурсов.

Без относительного сопоставления затрат и результатов невозможно правильно выбрать критерий достижения целей и добиться количественной и качественной характеристики этих целей. Ставится цель измерения не просто каких-то разрозненных показателей, а показателей оценки затрат и результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятий во взаимосвязи. Это вызвано тем, что измерение затрат и результатов является единственным способом оценки эффективности хозяйствования, независимо от формы собственности и организационно-правовой формы предприятия. Измерение затрат и всех разнохарактерных результатов производственно-хозяйственной деятельности предполагает необходимость измерения в денежной форме не только затрат, но и результатов этой деятельности [10, с. 203].

В отношении соблюдения такой позиции оценки управленческих решений, как ее доступность в условиях практики, необходимо отметить следующее.

Всегда имеется желание использовать какой-то обобщающий показатель эффективности при планировании и анализе производственно-хозяйственной деятельности предприятия и реализовать его при принятии решений на всех уровнях управления. Это объясняется прежде всего тем, что частные показатели эффективности, известные и часто применяемые на практике, могут не совпадать по темпу и направлению своего изменения, а также соображениями удобства расчета. До настоящего времени попытки сконструировать единственный обобщающий (интегральный) показатель эффективности и сделать его доступным в условиях практики не удалось. Предлагаемые обобщающие показатели, как правило, базировались на уже развитой системе частных показателей эффективности использования всех ресурсов и затрат в целом и

преследовали цель как-то уравновесить зачастую несовпадающую их динамику, интегрировать их в одну величину.

При сложившихся условиях выбора системы показателей остается отдать предпочтение известным и часто применяемым на практике частным показателям эффекта и эффективности. С позиции экономических интересов следует четко выделить показатели, характеризующие уровень использования отдельно материальных, трудовых и других производственных ресурсов.

Приведем ряд практических примеров, характеризующих возможности использования частных показателей эффекта и эффективности, которые бы более полно отвечали сформулированным позициям оценки с целью принятия экономически целенаправленных решений в процессе планирования.

Возьмем раздел плана, в котором с помощью показателей количественно измеряется деятельность, связанная с производством и реализацией продукции (услуг). С определения объема реализации начинается весь процесс планирования, а возможные продажи являются основой для разработки как производственной программы, так и финансового плана. Производственная программа направлена на обеспечение объема продаж. Прежде чем планировать свою производственную деятельность, необходимо решить, что предприятие собирается продавать, в каком объеме, кому продавать и по каким ценам, что следует предпринимать для продвижения своей продукции на рынке. Принимаются управленческие решения в части проведения маркетинговых исследований.

Известно, что важным требованием для предприятия является повышение уровня экономической эффективности производства. Сущность этого требования заключается прежде всего в способе обеспечения производства продукции (услуг) с учетом природы. С одной стороны, каждое предприятие должно быть заинтересовано в ежегодном увеличении объемов продаж и производства, так как это приводит к снижению себестоимости и увеличению прибыли, которые достигаются вследствие снижения доли условно-постоянных расходов в себестоимости единицы продукции (услуг). Снижение себестоимости достигается также за счет ресурсосбережения. С другой стороны, требование производить продукцию (услуги) в заданном количестве и обеспечивать ее прирост связано с появлением проблем, которые могут быть решены при правильном выборе позиции принятия управленческих решений.

Проблемы будут связаны с изысканием возможностей предприятия, чтобы обеспечить дополнительно прирост выпуска продукции (услуг). За отчетный год предприятие в какой-то мере показало свои возможности, следует решить что изменится в связи с увеличением объема производства. Возможности предприятия оцениваются с помощью показателей использования производственными мощностями, материальными и трудовыми ресурсами.

Известно, что прирост по объему производства продукции (услуг) можно обеспечить путем экстенсивного развития, привлекая дополнительные ресурсы и увеличивая производственные затраты, а можно на основе интенсификации производства за счет более рационального использования ресурсов, повышения отдачи затрат. В данном случае с помощью таких частных показателей, как материалоемкость, производительность труда, фондоотдача, рентабельность появится возможность сравнивать приросты ресурсов, но не абсолютные, а рассчитанные относительно конкретного ресурса, дать оценку применяемому способу обеспечения прироста продукции (услуг), а также оценку динамики экономической эффективности производства в целом. Изменения показателей в темповой форме будут больше соответствовать идее отражения указанных позиций оценки в методологию измерения эффективности.

В результате указанной постановки решения проблем определяются не только возможные масштабы по объему продаж, но и уточняется производственная программа, а также определяется необходимость в принятии соответствующих управленческих решений в части разработки и реализации организационно-технических мероприятий.

План мероприятий предусматривает внедрение новых технологических процессов и способов организации производства, труда и управления, обеспечивающих производ-

ство продукции (услуг) с наименьшими затратами. Встречаются случаи, когда предлагаются к реализации мероприятия, которые не дают положительного результата в части экономии ресурсов, но решают производственную проблему, связанную с обеспечением объема продаж. Главная же цель плана в целом — предусмотреть мероприятия, обеспечивающие производство продукции (услуг) в соответствии с намеченными объемами продаж и с наименьшими затратами. Этот план служит обоснованием не только плановых нормативов, но и планируемого снижения затрат. Он определяет, каким образом будут выполняться задания других разделов плана предприятия. Управленческие решения по включению мероприятий в план должны быть обоснованы и подтверждены расчетами показателей экономического эффекта и эффективности.

С целью объективной и достоверной оценки управленческих решений следует также учитывать следующие обстоятельства:

- расчет потребности в материальных, трудовых и других ресурсов должен проводиться на объем производства, а не на объем продаж;

- обеспеченность планируемого объема производства продукции (услуг) трудовыми ресурсами определяется при расчете относительного изменения численности с учетом индекса роста объема производства;

- исходно производительность труда измеряется путем сопоставления полученных результатов (объема производства) с затратами труда (численностью), а средняя заработная плата путем сопоставления фонда оплаты труда с этими же затратами труда. В случае, когда имеется прирост производительности труда, это значит, что наблюдается обеспеченность и достаточность планируемого объема производства продукции (услуг) трудовыми ресурсами. В это же время должен быть обеспечен опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы. Однако бывают случаи, когда соблюдается опережающий рост и в тоже время предприятие недостаточно обращает внимание на использование средств, направляемых на оплату труда, тогда можно было бы увеличить среднюю зарплату работающим. Сохранение позитивной тенденции по оплате труда может привести к дальнейшему увеличению объема реализации продукции (услуг) и, соответственно, снижению себестоимости и увеличению прибыли. Правильно сложившееся соотношение между указанными результатами и затратами обеспечивает соответствие денежных и товарных ресурсов, что позволяет осуществить расширенное производство;

- для повышения фондоотдачи необходимо, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его фондовооруженности;

- для проведения оценки динамики себестоимости следует использовать относительный показатель себестоимости — затраты на 1 р. объема производства (реализации) продукции (услуг). Если приростные затраты растут медленнее приростной выручки, то значит предприятие завладело определенной частью рынка и имеет твердые конкурентные позиции. Если наоборот, то предприятие утратило конкурентоспособность в данном сегменте рынка;

- экономическая деятельность предприятия должна быть направлена не просто на получение прибыли, независимо от ее результатов, и не на максимизацию прибыли, а на получение максимальных темпов роста прибыли, что обеспечит поддержание на определенном уровне прибыльности, финансовой устойчивости предприятия. В этом случае абсолютная сумма прибыли будет возрастать, что позволит ее распределять по всем направлениям использования [13, с. 187];

- требуется использовать те показатели рентабельности, которые будут необходимы для оценки управленческих решений и работы предприятия. Предприятие должно быть заинтересовано не только в получении максимальных темпов роста прибыли, но и в эффективности использования вложенных в производство средств, исчисляемых размером прибыли, полученной предприятием за определенный период времени, на 1 р. текущих издержек производства, реализованной продукции, производственных фондов и других средств. Так, рентабельность продукции (услуг) характеризует окупаемость издержек производства (хозяйственную рентабельность). Сопоставляя

данные о прибыли с затратами на производство, можно узнать, во что эта прибыль обошлась предприятию в рассматриваемом периоде, сравнить с предыдущими периодами, спланировать показатели на будущее. Рентабельность продаж оценивает прибыльность продаж (коммерческую рентабельность). Рентабельность производства (имущества) характеризует рентабельность активов предприятия (экономическую рентабельность) [1, с. 124].

Анализ последствий каждого варианта управленческого решения должен быть увязан с оценкой возможных рисков. Рассматриваться риск может как вероятность ошибки при выборе альтернатив. Он может появиться при неправильном управленческом решении по выбору объема продаж и производства или при нахождении путей обеспечения производства ресурсами. Если имеется возможность принятия различных вариантов решения, то выбирается такой вариант, при котором вероятность риска наименьшая. При этом следует предпочесть альтернативный вариант соотношения «затраты — результаты» и определить соответствующие им максимальные (минимальные) результаты (затраты).

Список использованной литературы

1. Басовский Л. Е. Рост производства промышленности и внутрифирменная стратегия / Л. Е. Басовский, До Дык ХынгНгуен Ван Нгок. — Тула : Тульский гос. пед. ун-т им. Л. Н. Толстого, 1999. — 201 с.
2. Беляев В. К. Методы и модели планирования на предприятии : электрон. учеб. / В. К. Беляев. — М. : Кнорус, 2011. — 1CD-ROM.
3. Беляев В. К. Производственный менеджмент : учебник / В. К. Беляев, В. Ф. Ершов, Г. А. Краюхин ; под общ. ред. Г. А. Краюхина. — СПб. : С.-Петерб. гос. экон. ун-т, 2011. — 626 с.
4. Беляев В. К. Управление хозяйственной деятельностью на предприятии : учебник / В. К. Беляев, Г. В. Давыдова, М. М. Нюренберг. — Иркутск : Изд-во Иркут. ун-та, 1995. — 220 с.
5. Беляев В. К. Экономическая оценка управленческих решений / В. К. Беляев. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. — 310 с.
6. Ворст Й. Экономика фирмы : пер. с дат. : учебник / Й. Ворст, П. Ревентлоу. — М. : Высш. шк., 1994. — 272 с.
7. Глухов В. В. Производственный менеджмент. Анатомия резервов. Leah production : учеб. пособие / В. В. Глухов, Е. С. Балашова. — СПб. : Лань, 2008. — 352 с.
8. Жданов С. А. Основы теории экономического управления предприятием : учебник / С. А. Жданов. — М. : Финпресс, 2000. — 384 с.
9. Казанцев А. К. Основы производственного менеджмента : учеб. пособие / А. К. Казанцев, Л. С. Серова. — М. : Инфра-М, 2002. — 348 с.
10. Новожилов В. В. Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании / В. В. Новожилов. — М. : Экономика, 1967. — 376 с.
11. Теория управления : учебник / под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. — М. : РАГС, 2008. — 560 с.
12. Эванс Дж. Маркетинг : пер. с англ. / Дж. Эванс, Б. Берман. — М. : Экономика, 1990. — 350 с.
13. Экономика предприятия : конспект лекций / под ред. В. П. Панагушина. — М. : Ивако-Аналитик, 1999. — 208 с.

References

1. Basovskiy L. E. Do Dyk KhyngNguen Van Ngok. *Rost proizvodstva promyshlennosti i vnutfirmennaya strategiya* [Growth of industrial production and the intracompany strategy]. Tula State Lev Tolstoy University Publ., 1999. 201 p.
2. Belyaev V. K. *Metody i modeli planirovaniya na predpriyatii* [Methods and models of planning in the company]. Moscow, KNORUS Publ., 2011. 1CD-ROM.
3. Belyaev V. K., Ershov V. F., Krayukhin G. A. *Proizvodstvennyi menedzhment* [Production management]. Saint Petersburg State University of Economics Publ., 2011. 626 p.
4. Belyaev V. K., Davydova G. V., Nyurenberg M. M. *Upravlenie khozyaistvennoi deyatel'nost'yu na predpriyatii* [Management of economic performance in the company]. Irkutsk State University Publ., 1995. 220 p.
5. Belyaev V. K. *Ekonomicheskaya otsenka upravlencheskikh reshenii* [Economic assessment of managerial decisions]. Irkutsk, Baikal State University Economics and Law Publ., 2013. 310 p.

6. Vorst I., Reventlou P. *Ekonomika firmy* [Management and planning of business performance in the service sector]. Moscow, Vysshaya shkola Publ., 1994. 272 p.

7. Glukhov V. V., Balashova E. S. *Proizvodstvennyi menedzhment. Anatomiya rezervov. Leah production* [Production management. Anatomy of Reserves. Leah production]. Saint Petersburg, Lan' Publ., 2008. 352 p.

8. Zhdanov S. A. *Osnovy teorii ekonomicheskogo upravleniya predpriyatiem* [Basics of theory of business economic management]. Moscow, Finpress Publ., 2000. 384 p.

9. Kazantsev A. K., Serova, L. S. *Osnovy proizvodstvennogo menedzhmenta* [Basics of Production Management]. Moscow, Infra-M Publ., 2002. 348 p.

10. Novozhilov V. V. *Problemy izmereniya zatrat i rezul'tatov pri optimal'nom planirovanii* [Problems of measuring expenditures and results in optimal planning]. Moscow, Ekonomika Publ., 1967. 376 p.

11. Gaponenko A. L., Pankrukhin A. P. (eds). *Teoriya upravleniya* [Management theory]. Moscow, RAGS Publ., 2008. 560 p.

12. Evans J. Berman B. *Marketing*. 3rd ed. New York; London, 1987. (Russ. ed.: Evans Dzh. R., Berman B. *Marketing* [Marketing]. Moscow, Ekonomika Publ., 1990. 131 p.).

13. Panagushin V. P. (ed.). *Ekonomika predpriyatiya. Konspekt lektsii* [Business Economy. Summary of the Lectures]. Moscow, IVAKO-ANALITIK Publ., 1999. 208 p.

Информация об авторах

Беляев Владимир Константинович — кандидат экономических наук, профессор, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: belwok@mail.ru.

Нюренберг Мария Николаевна — ассистент, кафедра финансов и бухгалтерского учета, Иркутский государственный университет путей сообщения, 664074, г. Иркутск, ул. Чернышевского, 15, e-mail: marianurenberg@mail.ru.

Authors

Vladimir K. Belyaev — PhD in Economics, Professor, Chair of Management, Marketing and Services, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation; e-mail: belwok@mail.ru.

Mariya N. Nyurenberg — Assistant Lecturer, Chair of Finance and Accounting, Irkutsk State Railway Engineering University, 15 Chernyshevsky St., 664074, Irkutsk, Russian Federation; e-mail: marianurenberg@mail.ru.

Библиографическое описание статьи

Беляев В. К. Экономическая оценка управленческих решений / В. К. Беляев, М. Н. Нюренберг // Baikal Research Journal. — 2015. — Т. 6, № 4. — DOI : [10.17150/2411-6262.2015.6\(4\).16](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2015.6(4).16).

Reference of article

Belyaev V. K., Nyurenberg M. N. Economic evaluation of managerial decisions. *Baikal Research Journal*, 2015, vol. 6, no. 4. DOI: [10.17150/2411-6262.2015.6\(4\).16](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2015.6(4).16). (In Russian).