

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

**РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «СК-ОЙЛ» г. САРАТОВ)**

студентки 3 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Корпоративное управление»
экономического факультета

Шяхметовой Натальи Сергеевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

Д.э.н., профессор

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Александрова Л.А.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2019

Введение. Создание большого числа организаций различных форм собственности в нашей стране привело к тому, что у руководителей появилась необходимость учиться управлять самостоятельно, а не по указке «сверху». Самым главным элементом такого управления организацией является принятие управленческих решений, от качества, которых зависит эффективность деятельности всей организации в целом.

Масштабы организационных систем все больше расширяются, увеличивается количество их взаимосвязанных подсистем. Управленческие решения принимаются практически в любой сфере деятельности организации: и по управлению персоналом, управлению финансами, управлению службой маркетинга и по управлению всеми производственными процессами.

Актуальность работы объясняется тем, что существование любой организации на различных этапах ее развития и уровнях управления, невозможно без постоянных ежедневных управленческих решений. Процесс разработки и принятия управленческого решения является основополагающим связующим аспектом в управлении, а само решение - основным продуктом деятельности управляющего. Только грамотный подход управляющего к самому процессу и рационально разработанные им и принятые своевременно управленческие решения помогут успешно существовать организации. Кроме того, рассматривая теоретические подходы к исследованию данной темы, следует заметить, что разрозненные и порой противоположные мнения, касающиеся основных понятий и методологии, существенно нарушают ее целостность и применимость инструментов для практической управленческой деятельности, что, в свою очередь, требует глубокого анализа теоретико-методологической базы.

Разработка и принятие эффективных управленческих решений занимает центральное место в управлении и является необходимым условием плодотворного функционирования организаций. В условиях ограниченности внутренних и внешних инвестиционных возможностей существенным

фактором, который способствует позитивному экономическому развитию, становится повышение эффективности внутрифирменного потенциала компании за счет совершенствования системы разработки и принятия управленческих решений.

В значительном объеме теоретических трудов, выражается степень разработанности темы. А публикации в научной литературе отражают общие знания в области теории принятия управленческих решений. Весомый вклад внесли такие отечественные и зарубежные авторы, как В.А. Абчук, Г. Вагнер, В.А. Геловани, В.Н. Евланов, С.В. Емельянов, Л. Заде, Д. Канеман, О. Ланге, О.И. Ларичев, И.М. Макаров, О. Моргенштерн, А.О. Недосекин, Н. Нильсон, А. Б. Петровский, Л. Планкетт, Х. Райфа, Г. Саймон, Э.А. Трахтенгерц, Р.А. Фатхутдинов, Э. Хант, Г. Хейл, В. Эдвардс, Д.Б. Юдин, и др. Теоретические и методологические аспекты разработки и принятия управленческих решений нашли отражение в работах таких российских и зарубежных авторов, как В.П. Авдеев, О.А. Дайнеко, В.С. Диев, Дж. Диксон, А.В. Карпов, Г. Келли, В.В. Кочетков, Б.Г. Литвак, Е. З. Майминас, Дж. Ньюман, В.С. Покровский, И.П. Шадрин, Д.И. Шапиро и др.

Изучение управленческих решений в области управления необходимо проводить без отрыва от теоретической базы и практического опыта. Вопросам теории и практики управления посвящены исследования Р. Л. Акоффа, И. Ансоффа, Г.В. Атаманчук, В.Г. Афанасьевой, Д.И. Гвишиани, А.А. Годунова, Л.И. Дорофеевой, П. Друкера, А.А. Дульзона, Б.З. Мильнера, У. Морриса, В.И. Образова, Дж. О`Шоннеси, В.Н. Родионовой, Н.Л. Титова, В.А. Трофимовой, В.Н. Эйтингона, В. С. Юкаева, С. Янга и др.

Цель выпускной квалификационной работы - исследование особенностей процессов разработки и принятия управленческих решений в ООО «СК-ОЙЛ» г. Саратов и обоснование рекомендаций по их совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. обобщить теоретические основы разработки управленческих решений
2. уточнить особенности этапов процесса разработки и процессов принятия управленческих решений;
3. изучить применение соответствующих методов для принятия управленческих решений;
4. исследовать особенности разработки управленческих решений в ООО «СК-ОЙЛ» г. Саратов;
5. выявить проблемы в разработке и принятии управленческих решений актуальные для ООО «СК-ОЙЛ»;
6. обосновать направления совершенствования разработки и принятия управленческих решений для ООО «СК-ОЙЛ» г. Саратов.

Объект исследования - особенности разработки и принятия управленческих решений в организации, в том числе в ООО «СК-ОЙЛ» г. Саратов.

Предмет исследования - управленческие отношения, возникающие в процессе разработки и принятия организационных управленческих решений.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что полученные в ходе исследования результаты и разработанные рекомендации по совершенствованию объекта исследования могут быть использованы в ООО «СК-ОЙЛ» г. Саратов как практическое руководство при разработке и принятии рациональных управленческих решений.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что сформированные в работе выводы дополняют и расширяют научное представление о содержании методологии разработки и принятия управленческих решений в корпорациях сетевого типа, а также могут быть использованы при проведении научно-исследовательских и консалтинговых работ.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в развитии теоретико-методологических положений исследования разработки и принятия управленческих решений в организации, и разработке практических рекомендаций по их совершенствованию в нефтегазодобывающей компании ООО «СК-ОЙЛ» г. Саратов.

Основные результаты исследования, содержащие научную новизну, состоят в следующем:

- уточнено понятие квазикорпорации как небольшого коммерческого предприятия с сетевой структурой, имеющего долгосрочные и устойчивые взаимосвязи с партнерами, участвующими в совместной деятельности;
- выявлены недостатки в процессах разработки и принятия управленческих решений в ООО «СК-ОЙЛ» г. Саратов, к которым отнесены недостаточное использование специальных методов разработки проектных решений, преобладание интуитивных решений в области отбора партнеров, недостаточный контроль принятия решений подрядчиками проектов;
- предложены варианты по совершенствованию процессов разработки и принятия управленческих решений в их числе: повышение качества принимаемых управленческих решений генеральным директором, через приобретение и внедрение программного продукта Microsoft Project в виде облачных технологий; повышение квалификации в области управления проектами и использования автоматизированного сопровождения Microsoft Project; рекомендации по инструментам выбора надежных партнеров для ООО «СК-ОЙЛ».

Авторские рекомендации и разработки развивают методический инструментарий уточняют теоретические понятия, касающиеся

Объем и структура магистерской работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы. Структура магистерской работы отражает цели и задачи исследования, подчеркивает ее внутреннее единство.

Объем работы составляет 104 стр машинописного текста, 30 таблиц, 13 рисунков. Библиографический список содержит 81 источнк.

Основное содержание работы. В первой главе раскрыты понятие и классификация управленческих решений, этапы и методы разработки и принятия управленческих решений. В данной главе выведено авторское определение управленческим решениям в проектном управлении.

Управленческое решение - закономерный результат деятельности руководителя, который осуществляется в форме предписывающего целенаправленного воздействия на объект управления. Принятие решения - акт целенаправленного изменения ситуации или разрешения проблемы, вариант воздействия на систему и процессы, происходящие в ней. В более узком смысле принятие решения означает выбор наилучшей из альтернатив.

Управленческие решения в проектном управлении – это решения, принимаемые в процессе управления проектами с учетом направления каждого проекта, ориентируясь на индивидуальные цели каждого участника проектной деятельности в ограниченных временных и ресурсных условиях, для успешной реализации сознательного выбора менеджера с минимальными рисками и быстрой адаптации к возникшим ситуациям.

Процесс разработки и принятия управленческого решения состоит из последовательных стадий, таких как: определение проблемы; формулировка ограничений и критериев принятия решения; выработка альтернатив; их оценка; выбор наилучшей альтернативы или принятие решения; реализация решения; обратная связь. С одной стороны, процедура принятия рационального управленческого решения имеет четкую последовательность этапов, однако её не следует рассматривать как абсолютно жёсткую. Все методы разработки управленческих решений можно разделить на формализованные и эвристические. Формализованные методы применяются для разрешения высокоструктурированных и частично слабоструктурированных проблем. Эвристические методы применяются для слабоструктурированных неструктурированных проблем. Методы принятия

управленческих решений подразумевают: 1) способы индивидуального выбора альтернативы; 2) способы выбора альтернативы на основе группового согласования.

Итак, в данном подразделе работы требовалось изучить методы процесса разработки и принятия УР. В процессе исследования были сделаны следующие выводы: 1. Понятия разработки и принятия УР следует различать с точки зрения методологии, но они являются взаимосвязанными, 2. Разработка и принятие УР подразумевает методы: 1) способы индивидуального выбора альтернативы; 2) способы выбора альтернативы на основе группового согласования. 3. Методы разработки управленческих решений можно разделить на формализованные и эвристические. 4) Для каждой стадии разработки и принятия УР существуют свои специальные методы и следует их применять в зависимости от области и конкретного направления сферы деятельности организации.

Во второй главе автором дана характеристика основной деятельности организации, особенности разработки и принятия управленческих решений в ней, проведен анализ компании ООО «СК-ОЙЛ», выявлены ее сильные и слабые стороны, а также выявлены особенности и проблемы разработки и принятия управленческих решений в ООО «СК-ОЙЛ» г. Саратов.

«Общество с ограниченной ответственностью» «СК-ОЙЛ» зарегистрировано 01.10.2014 году. Состоит в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства с 01.08.2016 как микропредприятие. Рассматриваемая организация производит свою деятельность в нефтегазодобывающей сфере. Имеет сетевую структуру, и, на наш взгляд, ООО «СК-ОЙЛ» можно рассматривать как пример нового типа корпорации – «квазикорпорации». Квазикорпорация, в условиях сетевой экономики, формируется на основе устойчивой взаимосвязи с поставщиками, потребителями и партнерами через долгосрочные контрактные (договорные) отношения, а также аутсорсинг бизнес-процессов. Анализ финансовых

коэффициентов характеризует состояние организации в целом как неудовлетворительное. Процесс разработки и принятия управленческих решений сосредоточен в руках одного руководителя – генерального директора, который несет персональную ответственность за последствия принятого им решения. Стиль принятия управленческих решений – автократический I (AI). Большинство решений принимаемых ЛПР являются решениями, основанными на суждении, и интуиции.

В результате проведенного анализа нами были сделаны выводы: 1. Это нефтегазодобывающая компания, которая функционирует с 2014 года. 2. Управляет компанией Генеральный директор единолично. 3. В связи со спецификой нефтегазовой сферы, организация на данный момент проходит период вложения инвестиций в крупные и долгосрочные проекты и находится еще на стадии развития. 4. Уставной капитал очень низкий, который распределен на имеющихся Учредителей. 5. Доходов нет, так как добычи по проекту на участке еще не было. 6. Существует проблема в компетентных партнерах и работниках подрядных организаций, где отсутствует персональная ответственность. 7. Главной особенностью ООО «СК-ОЙЛ» является то, что это квазикорпорация с сетевым типом организационной структуры и проектным характером деятельности всех бизнес-процессов, что существенно влияет на процесс принятия УР.

Анализируя состояние УР в ООО «СК - ОЙЛ» мы выделили, что процесс принятия решений безструктурный и интуитивный, научные методы разработки и принятия управленческих решений практически не применяются; отсутствует четкое распределения ответственности при принятии УР на каждом этапе проекта; присутствует повышенное делегирование УР подрядным организациям; существуют затруднения в принимаемых решениях из-за отсутствия надежных партнеров и специального образования управляющего, в следствии прослеживается не эффективность УР; периодически возникают проблемы из-за

безответственности подрядных организаций, а также низкий контроль уже принятых УР.

В третьей главе на основании проведенного исследования автором предложены рекомендации по улучшению процесса разработки управленческих решений в ООО «СК-ОЙЛ» при помощи автоматизации сопровождения разработки и принятия УР в ООО «СК-ОЙЛ» и рекомендаций по инструментам выбора надежных партнеров, а так же рекомендации по усовершенствованию системы разработки и принятия УР путем повышения квалификации руководителя организации и предположительная эффективность от этого. Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения и соотношения функций управленческого решения, как в ходе его подготовки, так и на этапе внедрения. С учетом этого управленческое решение становится реальным инструментом достижения поставленных целей.

Автоматизация сопровождения УР направлена на улучшение управления и повышение эффективности организации. Посчитать эффективность от предложенного для ООО «СК-ОЙЛ» мы можем через экономию инвестиций. Получаемый социальный эффект состоит в освобождении генерального директора от значительной части многократно повторяющихся монотонных, утомительных, трудоемких расчетных, логических и других операций, высвобождает время для более содержательной работы, облегчает управленческий труд, способствует наведению большего порядка, четкости, организованности в работе, создает условия для высокопроизводительного труда. Все вышперечисленное может сократить расходы на работу с информацией до 70%, и, соответственно, сэкономить рабочее время управляющего на 10% в год. Экономический эффект проявится в увеличении прибыли организации за счет повышения качества УР и снижения сроков работ, что повысит эффективность реализации проектов и работы нефтегазодобывающей компании в целом. Делая выводы по предложенному варианту, можно сказать, что

использование Microsoft Project 2019 в облачных технологиях базового уровня - **Project Online Essentials** для автоматизации сопровождения разработки и принятия УР будет наиболее приемлемо для данной организации.

Для успешной реализации стратегии и отдельных целей генеральному директору ООО «СК-ОЙЛ» мы предлагаем пройти обучение по проектному управлению, а также, в связи с предложенным в параграфе 3.1. приобретением программы Microsoft Project, необходимо пройти курс по применению программного продукта Microsoft Project для автоматизации сопровождения принятия УР. В данном подразделе мы рассмотрели несколько вариантов курсов повышения квалификации. Анализируя наше исследование по предложению обучения ЛПП в организации можно сделать вывод, что наиболее доступное и приемлемое для ООО «СК-ОЙЛ» будет в образовательном центре «Трайтек» г.Саратова по теме курса «Управление проектами + Microsoft Project» с общей стоимостью, которую мы рассчитали **31943 рублей**. И предложили внести в ежегодный план работы повышение самообразования каждые полгода.

В проектном управлении ООО «СК-ОЙЛ» основную массу управленческих решений разрабатывают подрядные организации, поэтому целесообразно, что самое главное решение, которое должен принимать генеральный директор - это выбор хороших подрядчиков, то есть надежных партнеров. Поэтому мы предлагаем рационально подходить к поиску подрядных организаций до заключения договоров – использовать формализованные процедуры отбора на основе объективных критериев, а именно проводить тендер и следовать правилам выбора надежного партнера, то есть опираться на конкретные проверенные данные, исследуя их статистику опыт, рейтинг компаний и другое. Здесь автором разработан инструментальный комплекс поддержки в виде 10 правил, потому что не правильный выбор подрядчика в ООО «СК-ОЙЛ» может привести к

отрицательному результату в реализации проекта, соответственно, не к прибыли, а к тотальным убыткам.

В заключении сформулированы основные выводы, оценено практическое значение исследования. Подводя итоги исследования, осуществленного в рамках выпускной квалификационной работы, необходимо сделать выводы о том, что вопрос изучения разработки и принятия управленческих решений в организации представляет собой анализ содержательной стороны управленческой деятельности, ее практического воплощения.

Управленческое решение рассматривается как продукт управленческого труда, а его разработка и принятие - как процесс, приводящий к появлению этого продукта. Каждое предприятие имеет свои особенности разработки и принятия управленческих решений, определяемые спецификой ее деятельности, структурой управления, особенностями внешней среды, однако процесс разработки и принятия решений имеет нечто общее для всех организации.

Опираясь на теоретические основы менеджмента и результаты, полученные в ходе обобщения и анализа существующего практического опыта, была выделена классификация УР, категории которой имеют место на практике функционирования деятельности управляющего в организации.

Процесс разработки и принятия управленческого решения состоит из последовательных стадий, таких как: определение проблемы; формулировка ограничений и критериев принятия решения; выработка альтернатив; их оценка; выбор наилучшей альтернативы или принятие решения; реализация решения; обратная связь. С одной стороны, процедура принятия рационального управленческого решения имеет четкую последовательность этапов, однако её не следует рассматривать как абсолютно жёсткую. Он начинается с выявления проблем и перспектив развития компании и заканчивается достижением определенного результата, который

сравнивается с поставленными задачами. На каждом из этапов лицо, принимающее решение должно осуществлять мероприятия, обеспечивающие последовательное снижение неопределенности.

Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения и соотношения функций управленческого решения, как в ходе его подготовки, так и на этапе внедрения. С учетом этого управленческое решение становится реальным инструментом достижения поставленных целей.

Рассматривая общую характеристику деятельности ООО «СК-ОЙЛ», мы выделили ряд особенностей. Это нефтегазодобывающая организация с сетевой структурой проектного управления, так называемая квазикорпорация, где управляющий является сетевым брокером. Бизнес процессы организуются на основе договорных отношений с различными подрядными организациями и узкими специалистами. В данный момент в компания ведет один проект по ликвидации и восстановлению скважин на участке. Анализ финансовых коэффициентов характеризует состояние организации в целом как неудовлетворительное. Доходов нет, так как на данной фазе жизненного цикла проекта происходят только вложения в капитальный ремонт. В управляющей деятельности преобладает стратегическое управление, развитию организации не уделяется должного внимания, то есть происходит подавление развития функционированием.

В результате анализа разработки и принятия УР в ООО «СК-ОЙЛ» г. Саратов в рамках выпускной квалификационной работы было выяснено, что тенденция развития организации в целом носит неблагоприятный характер. Об этом свидетельствует снижение уровня качества УР в процессе деятельности нефтегазодобывающей организации. Управляющий компании вынужден принимать управленческие решения в условиях неопределенности и с большой долей рисков, что делает наиболее актуальным вопрос повышения эффективности разрабатываемых и принимаемых решений.

При изучении специфических особенностей и проблем процесса разработки и принятия управленческих решений в ООО «СК-ОЙЛ», нами был сделан сравнительный анализ и выявлен ряд патологий в УР, который соответствует - 64% имеющихся патологий. Весь процесс УР является проблемным в силу того, что руководитель не имеет необходимого образования и опыта работы в данном направлении сферы деятельности. В компании производится последовательный процесс разработки для принятия УР, но медленный и с низкой эффективностью. Между принятием и реализацией решений разрыв, который характеризует степень осуществимости принятых решений. Определяющим моментом являются условия, в которых принимаются УР и максимум, что может сделать генеральный директор, это определить вероятность успеха для каждой альтернативы. Но, к сожалению, в данной организации происходит недостаточный учет рисков, а также допускаются ошибки в их качественном и количественном анализе.

Делая вывод о состоянии УР в ООО «СК - ОЙЛ» можно сказать, что процесс принятия решений безструктурный и интуитивный, научные методы разработки и принятия управленческих решений практически не применяются; отсутствует четкое распределения ответственности при принятии УР на каждом этапе проекта; присутствует повышенное делегирование УР подрядным организациям; существуют затруднения в принимаемых решениях из-за отсутствия надежных партнеров и специального образования управляющего, в следствии прослеживается не эффективность УР; периодически возникают проблемы из-за безответственности подрядных организаций, а также низкий контроль уже принятых решений. Не уделяется достаточного внимания анализу и расчетам в процессе разработки и принятии УР.

В результате исследования сформулированы направления совершенствования процесса разработки и принятия решений в ООО «СК - ОЙЛ», состоящие в автоматизации сопровождения разработки и принятия

УР, в повышении квалификации лиц, принимающих решения в организации и рекомендации по инструментам выбора надежных партнеров.

Было выяснено, что автоматизация сопровождения разработки и принятия УР повысит на 21% эффективность проектного управления организации и использование наиболее приемлемого для данной организации Microsoft Project 2019 в облачных технологиях базового уровня - Project Online Essentials улучшит управление и повысит эффективность УР. Эффективность считалась через экономию инвестиций и получаемый социальный эффект состоит в освобождении генерального директора от значительной части многократно повторяющихся монотонных, утомительных, трудоемких расчетных, логических и других операций, высвобождает время для более содержательной работы, облегчает управленческий труд, способствует наведению большего порядка, четкости, организованности в работе, создает условия для высокопроизводительного труда. Все вышеперечисленное может сократить расходы на работу с информацией до 70%, и, соответственно, сэкономить рабочее время управляющего на 10% в год. Экономический эффект проявится в эффективности реализации проектов и увеличит прибыль организации за счет повышения качества УР и снижения сроков работ, что повысит работу нефтегазодобывающей компании в целом.

Для успешной реализации стратегии и отдельных целей генеральному директору ООО «СК-ОЙЛ» предлагается пройти обучение в образовательном центре «Трайтек» в городе Саратов по проектному управлению и по применению программного продукта Microsoft Project для автоматизации сопровождения принятия УР.

Рассчитать возврат инвестиций и экономическую эффективность в силу специфики, сферы и фазы жизненного цикла проекта организации на данный момент не является возможным. Но можно, сказать, что вновь полученные знания управляющего повлияют на качество УР, за счет экономии времени на процессах разработки и принятия УР, на рисках, также

результатом проведения обучения будет являться, ожидаемый прирост производительности управляющего, вследствие применения изученных способов, методов.

В проектном управлении ООО «СК-ОЙЛ» основную массу управленческих решений разрабатывают подрядные организации, поэтому целесообразно, что самое главное решение, которое должен принимать генеральный директор - это выбор хороших подрядчиков, то есть надежных партнеров. Для проверки и определения степени надежности выбираемого партнера, нами было рекомендовано следовать определенным инструментам рационального выбора. Основная идея заключается в том, чтобы обращать внимание только на факты и документы рассматриваемых подрядчиков, выбирать опираясь на предложенные 10 правил, а также проведение тендера. Правильный выбор подрядчика поможет исключить не качественно сделанную работу, которая ведет за собой потерю времени и дополнительное вложение денег, что повлияет на эффективность всей работы организации.

Одним из ключевых результатов дипломного исследования выступил анализ эффективности предложенных направлений совершенствования процесса разработки и принятия решений в ООО «СК - ОЙЛ». Было доказано, что все направления совершенствования процесса разработки и принятия УР способны принести компании положительный экономический, организационный и социальный эффекты и выяснено, что наибольшего роста благосостояния предприятие может достичь при внедрении рекомендуемых мероприятий в совокупности. В результате внедрения рекомендуемых мероприятий управляющий ООО «СК - ОЙЛ» может усовершенствовать процесс разработки и принятия управленческих решений, способствуя тем самым росту общеорганизационной эффективности.

Итак, для повышения качества УР нефтегазовой организации необходимо усовершенствовать знания в проектном управлении, приобрести программу Microsoft Project 2019, а лучше подписку в облачных технологиях

базового уровня - Project Online Essentials и рационально выбирать партнеров для организации бизнес процессов ООО «СК-ОЙЛ».

Таким образом, задачи, поставленные в рамках выпускной квалификационной работы, были решены и основная цель исследования, состоящая в изучении процесса разработки и принятия управленческих решений в организации на примере ООО «СК - ОЙЛ» была достигнута.

Список публикаций автора.

1. Шаяхметова Н.С. Разработка и принятие управленческих решений в организации // СИНТЕЗ НАУКИ И ОБЩЕСТВА В РЕШЕНИИ ГЛОБАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ СОВРЕМЕННОСТИ:. Сб. науч. статей международной научно-практической конференции (20июня 2018 г, г. Волгоград). В 2 ч. Ч.1 – Уфа: АЭТЕРНА, 2018. С. 107-109.

2. Шаяхметова Н.С. Перспективы и проблемы научно-технического сотрудничества России и Европы. Обмен опытом в рамках транснациональных компаний (сборник статей в процессе публикации).