

Управление в организационных системах с использованием моделей семейства Marketing Mix

Management in organizational systems using models of the Marketing Mix family

УДК 658.6

Получено: 29.07.2022

Одобрено: 16.08.2022

Опубликовано: 25.09.2022

Тебекин А.В.

Д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России
e-mail: Tebekin@gmail.com

Tebekin A.V.

Doctor of Engineering, Doctor of Economics, professor, honorary worker of science and technology of the Russian Federation, professor of department of management of the Moscow State Institute of International Relations (University) MFA of Russia,
e-mail: Tebekin@gmail.com

Аннотация

Актуальность представленного исследования обусловлена комплексом проблем управления организационными системами, возникающими в текущих геополитэкономических условиях. Целью представленных исследований является поиск путей развития инструментария моделей семейства Marketing Mix при управлении организационными системами в условиях значительной волатильности параметров внешней среды. Научная новизна работы заключается в дополнении моделей семейства Marketing Mix (4P-12P) новой моделью 13P, учитывающей возможности современных информационных технологий. Практическая значимость представленных материалов исследований заключается в возможности использования предложенных моделей семейства Marketing Mix при управлении в организационных системах в условиях высоко динамичной внешней среды.

Ключевые слова: управление, организационные системы, модели семейства Marketing Mix.

Abstract

The relevance of the presented study is due to a complex of problems of managing organizational systems that arise in the current geopolitical and economic conditions. The purpose of the presented research is to find ways to develop the tools of the Marketing Mix family of models in the management of organizational systems in conditions of significant volatility in the parameters of the external environment. The scientific novelty of the work lies in the addition of models of the Marketing Mix family (4P-12P) with a new 13P model, which takes into account the capabilities of modern information technologies. The practical significance of the presented research materials lies in the possibility of using the proposed models of the Marketing Mix family in managing organizational systems in a highly dynamic external environment.

Keywords: management, organizational systems, models of the Marketing Mix family.

Введение

Для успешного развития организационных систем любого направления и масштабов деятельности огромное значение имеет выбор эффективной стратегии [39].

Если рассматривать организационную систему масштабов национального хозяйства, то необходимо отметить, что вопросы формирования и реализации стратегии ее развития сопряжены с огромными проблемами.

Так, ранее проведенные исследования наглядно показали, что реализация стратегии социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. («Стратегии-2020») фактически была провалена [5, 7, 16, 17, 30].

Не меньше вопросов вызывали и подходы к формированию стратегии развития национальной экономики на период до 2030 г., создаваемой в интересах достижения национальных целей развития страны на период до 2030 г., определенных Указом Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 [47].

Согласно мнению многих экспертов относительно «Стратегии-2030» [6, 8, 10, 14, 15, 21, 22, 24, 27], а также проведенному комплексному авторскому анализу [29, 31, 32, 34, 37, 38, 41, 42] документов Правительства РФ, по сути, отражающих тренды «Стратегии-2030» [12, 26] (при фактическом отсутствии документа с таким названием) продемонстрировали, что предлагаемые правительством планы неубедительны (не стратегичны) по направленности и масштабам, а также невняты по содержанию.

Указанные проблемы подтверждают актуальность обращения к базе знаний о методах принятия управленческих решений в организационных системах, базирующиеся на основе анализа схем стратегического развития, что и предопределило актуальность темы данного исследования.

Цель исследования

Целью представленных исследований является рассмотрение методов принятия управленческих решений в организационных системах, базирующихся на основе моделей семейства Marketing Mix, учитывающих динамику влияния множества факторов внешней рыночной среды, что особенно важно в условиях макроэкономической нестабильности, характерной для современных рыночных условий.

Методическая база исследований

Методическую базу представленных исследований составили известные научные работы, посвященные изучению методов принятия управленческих решений в организационных системах, базирующиеся на основе анализа схем стратегического развития, таких авторов, как Гельруд Я.Д., Шиндина Т.А. [9], Демин Г.А. [11], Зайнуллина М.Р., Давлетшина Л.М. [13], Иванов П.В. [23], Измалкова С.А. [28], Кошарная Г.Б., Найденова Л.И. [20], Петрова О.В. [25], Трофимова Л.А., Трофимов В.В. [46], Цлаф В.М. [48], Ярьес О.Б., Паньшин И.В. [49] и др.

Методическую базу исследований составили также авторские работы, посвященные рассмотрению классов методов принятия управленческих решений в организационных системах [33, 35, 43-45] и др.

Основное содержание исследований

Общая классификация методов принятия управленческих решений по направлениям прикладного менеджмента, включающая методы принятия управленческих решений в маркетинге, подробно описанная, например, в работах [36, 43] представлена на рис. 1.

| | |
|---|--|
| 1 | •МПУР в сфере общего менеджмента |
| 2 | •МПУР в сфере менеджмента организации |
| 3 | •МПУР на основе исследования систем управления |
| 4 | •МПУР в сфере стратегического менеджмента |
| | •МПУР в сфере антикризисного управления |
| | •МПУР в сфере логистики |
| | •МПУР в сфере управления персоналом |
| | •МПУР в сфере инновационного менеджмента |
| | •МПУР в сфере информационных технологий управления |
| | •МПУР в сфере управления качеством |
| | •МПУР в сфере финансового менеджмента |
| | •МПУР в сфере инвестиционного менеджмента |
| | •МПУР в сфере управления проектами |
| | •МПУР в сфере риск-менеджмента |
| | •МПУР в сфере производственного менеджмента |
| | •МПУР в сфере экологического менеджмента |
| | •МПУР в сфере тайм-менеджмента |
| | •МПУР в сфере GR- менеджмента |
| | •МПУР в сфере управления развитием территорий |
| | •МПУР в сфере административного менеджмента |
| | •МПУР в сфере инвент-менеджмента |
| | •МПУР в сфере управления интеллектуальной собственностью |
| | •МПУР в сфере PR-менеджмента |
| | •МПУР в сфере маркетинга |
| | •МПУР в сфере анимационного менеджмента |
| | •МПУР в сфере бренд-менеджмента |
| | •МПУР в сфере гендерного менеджмента |
| | •МПУР в сфере государственного и муниципального управления |
| | •МПУР в сфере коммуникативного менеджмента |
| | •МПУР в сфере координационного менеджмента |
| | •МПУР в сфере международного менеджмента |
| | •МПУР в сфере менеджмента знаний |
| | •МПУР в сфере менеджмента продаж |
| | •МПУР в сфере мотивационного менеджмента |
| | •МПУР в сфере технологического менеджмента |
| | •МПУР в сфере управленческого консультирования |
| | •МПУР в сфере управления недвижимостью |
| | •МПУР в сфере юридического менеджмента |
| | •МПУР в сфере Yield – менеджмента (управление доходами) |

Рис. 1. Классификация методов принятия управленческих решений по направлениям прикладного менеджмента

В данном рассмотрении сосредоточимся на исследовании динамики моделей семейства Marketing Mix, входящих в класс методов принятия управленческих исследований в сфере маркетинга (рис. 1), состав которых представлен на рис. 2 [43].



Рис. 2. Состав класса методов принятия управленческих исследований в сфере маркетинга

Комплекс маркетинга рассматривается как набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых используется предприятием для того, чтобы вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка [18].

Считается, что модель Marketing Mix должна включать все необходимые параметры продукта, которыми может управлять маркетолог для результативного продвижения товара на рынке.

Таким образом, цель комплекса маркетинга (Marketing Mix) заключается в разработке стратегии маркетинга, которая позволит повысить воспринимаемую потребителем ценность товара, а также поможет максимизировать долгосрочную прибыль компании на рынке.

Результаты исследований эволюции метода ПУР на основе технологии Marketing Mix представлены в табл. 1.

Таблица 1

Результаты исследований эволюции метода ПУР на основе технологии Marketing Mix

| № | Обозначение технологии | Состав технологии | Примечание |
|---|------------------------|--|--|
| 1 | Модель 4P | <p>Product (представляет собой товар или услугу, ассортимент продукции, ее качество, различные свойства товара, включая дизайн и эргономику);</p> <p>Price (отражает базовую цену товара, наценки, скидки и т.д.);</p> <p>Promotion (означает продвижение товара, его рекламу, стимулирование сбыта);</p> <p>Place (означает месторасположение торговой точки, каналы распределения и сбыта продукции, характеристики персонала продавца, дистрибуцию и т.д.)</p> <p>https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%83%D1%86%D0%B8%D1%8F_(%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81)</p> | <p>Является базовой концепцией <i>Marketing mix</i>, разработанной Э. Дж. Маккарти в 1970 г., и охватывающей четыре основных координаты маркетинговой деятельности [2].</p> |
| 2 | Модель 4C | <p>Cost (цена, стоимость, расходы для потребителя);</p> <p>Customer needs and wants (customer value) (нужды и желания потребителей, потребительская ценность);</p> <p>Convenience (удобство для потребителя);</p> <p>Communication (коммуникация).</p> | <p>Является модернизированной концепцией 4P, предложенной Робертом Ф. Лотерборном в 1990 г. [1], которая также интерпретируется как основанная на четырёх основных координатах маркетинговой деятельности, центр масс которой по сравнению с</p> |

| | | | |
|---|-----------|---|---|
| | | | <p>концепцией 4P переносен (перефокусирован) с продукции (то есть с производителя) на потребителя.</p> |
| 3 | Модель 5P | 5P = 4P + People (работники, «лидеры мнений», крупные клиенты) | <p>Пятый компонент People в классической теории 4P появился в 1990-е годы в силу того, что маркетинг в условиях насыщенного рынка потребовал учета такой важной составляющей системы координат маркетинговой деятельности как взаимоотношения между людьми. Во время всех этапов сделки (купли-продажи товара) люди контактируют друг с другом. Речь идет о том, что потребителю покупают товар не просто у компании, а у компании с участием продающих людей, с которыми у них выстраиваются взаимоотношения разной степени позитива и доверия (в конечном счете к товару). Поэтому когда говорят о людях (People) как об элементе модели Marketing Mix, то подразумевают: сотрудников, совершающих продажи в торговых точках, при прямых и личных продажах; работников сферы услуг, где именно персонал является источником оказываемой услуги; работников</p> |

| | | | |
|---|-----------|---|---|
| | | | организации, сопровождающих процесс заключения сделки в B2B-секторе, где взаимодействие между сотрудниками компании-продавца и компании-покупателя определяет успех сделки; любых других сотрудников компании-продавца – курьеров, операторов колл-центра и т.д. |
| 4 | Модель 6P | 6P=5P+Performance (производительность) | Элемент модели производительность (Performance) означает учет в системе координат комплекса маркетинговой деятельности Marketing Mix производительности бизнеса с точки зрения достижимости и реалистичности его стратегических и финансовых целей. |
| 5 | Модель 7P | 7P=5P+Process (процесс взаимодействия между компанией и потребителем) + Physical evidence (физическое окружение, обстановка в офисе компании как вещественное доказательство ее состоятельности). | Использование модели 7P позволяет компании оценить существующий бизнес и проработать подходы к его развитию на основе рассмотрения следующих вопросов комплекса маркетинга: <ul style="list-style-type: none"> • Продукты: как мы можем развивать свои продукты (товары, работы или услуги)? • Цены: как мы можем изменить нашу модель ценообразования? • Место: какие новые варианты распространения продукции мы можем предложить клиентам, чтобы они могли |

| | | | |
|---|------------|---|---|
| | | | <p>ознакомиться и приобрести ее?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Продвижение: как мы можем добавить или заменить комбинацию в платных, собственных и заработанных медиа-каналах (выступления руководства компании на мероприятиях, вебинарах, выпуск полезных руководств для потребителей, развитие рекламы, в том числе в социальных сетях)? • Физические доказательства: как мы создаем у наших клиентов позитивный имидж у нашей компании (впечатляющий офис, хорошо обученный персонал, информативный сайт и др.)? • Процессы: существуют ли внутренние процессные барьеры на пути к обеспечению максимальной ценности нашей продукции для клиентов? • Люди: кто наши потребители и есть ли пробелы в навыках наших сотрудников? • Партнеры: ищем ли мы новых партнеров и хорошо ли выстраиваем взаимоотношения с существующими? |
| 6 | Модель 12P | <p>1. Product (продукт); 2. Price (цена); 3. Place (место продаж); 4. Promotion (продвижение);</p> | <p>Считается, что модель 12P, а также само понятие Marketing Mix впервые прозвучали в статье Нэла Бордена</p> |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | | <p>5. Physical Evidence (физическое окружение); 6. People (работники, клиенты); 7. Process (процесс); 8. Public (общественное мнение); 9. Packaging (упаковка); 10. Positioning (позиционирование); 11. Perception (восприятие); 12. Personal Selling (личные продажи)</p> | <p>«Концепция маркетинг-микса», опубликованной в 1964 году, где автор хотел описать концепцию, систематизирующую и описывающую все инструменты маркетинга, необходимые для формирования плана маркетинга, направленного на развитие товара компании. Но именно обилие «ингредиентов» в системе координат концепции Marketing Mix Н. Бордена в конечном счете и стало ее главным минусом, тормозившим оперативную разработку стратегии. В результате же объединения Джером Маккарти 12-ти элементов модели Нэла Бордена в четыре основных позиции привели к формированию базовой концепции 4P, включающей в себя: товар (продукт), его стоимость, место продажи и продвижение.</p> |
|--|--|---|---|

Представляется, что проблема использования наиболее полной и обладающей наибольшим потенциалом в формировании комплекса маркетинга в виде модели 12P на момент ее создания в середине 60-х годов XX в. заключалась в отсутствии достаточного развития информационных технологий, позволяющих собрать большое количество необходимых данных, проанализировать их, а главное обеспечить оценку большого количества вариантов стратегических решений.

Однако в современных условиях развития информационного общества [3], базирующегося на использовании цифровых технологий [4], базовый состав которых представлен на рис. 3 [40], такие возможности появились.

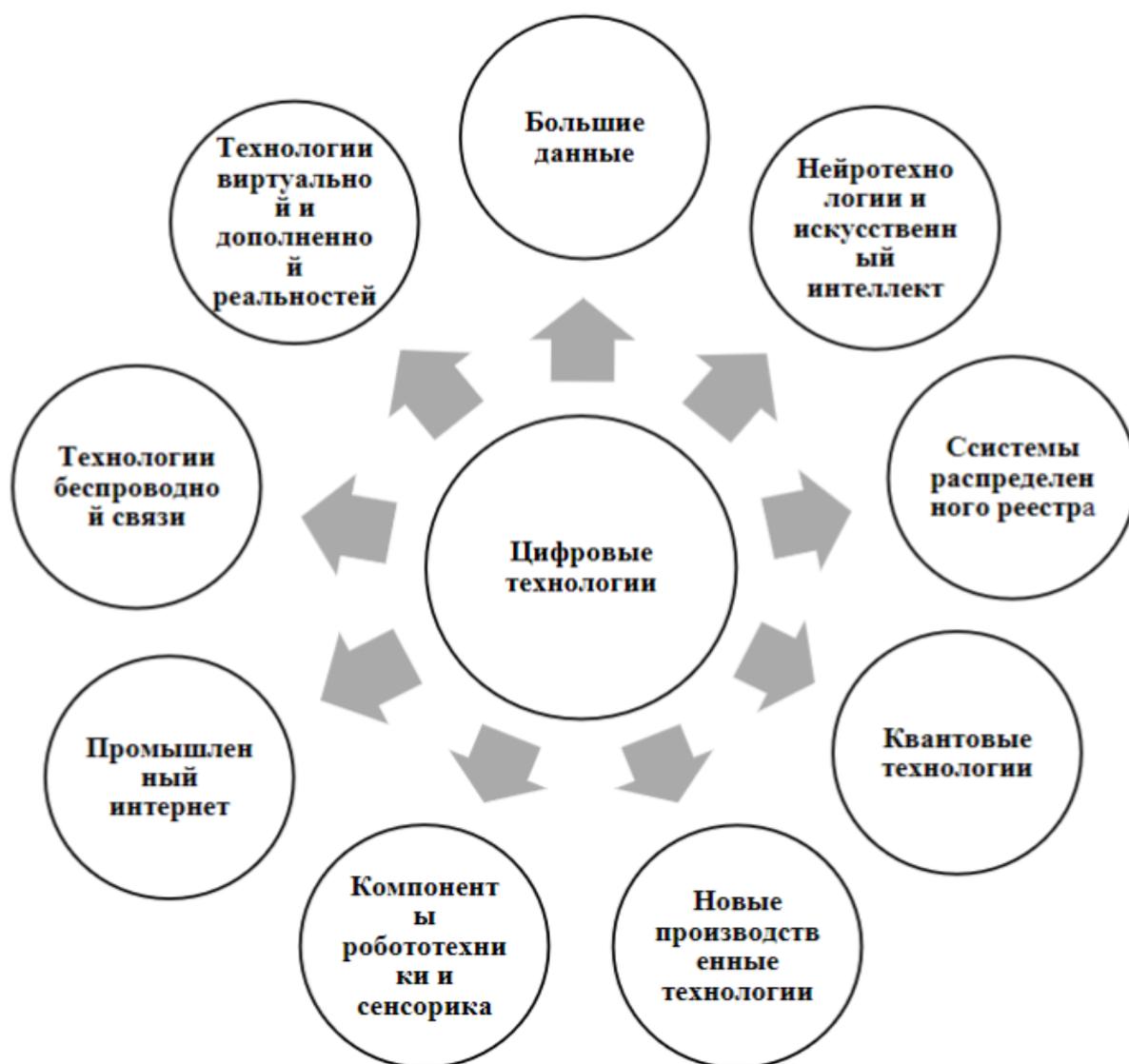


Рис. 3. Состав базовых сквозных технологий цифровой экономики [40]

В этой связи в данном исследовании предлагается новый вариант модели Marketing Mix:

13P=12P+ Proof of concept (PoC).

Вводимый в систему координат маркетинговой деятельности дополнительный тринадцатый элемент позволяет создать демонстрационную модель любого из вариантов стратегии маркетинговой деятельности как доказательство ее осуществимости при использовании набора идей, методов, подходов и технологий, заложенных в той или иной комбинации модели 12P. При этом технология Proof of concept, обеспечивающая проверку концепции (стратегии) маркетинга, предполагает создание и демонстрацию ее прототипа в виде компьютерной модели (множества вариантов компьютерных моделей), подтверждающей принципиальную возможность реализации маркетинговой концепции продукта, что на порядок дешевле физической реализации указанной концепции.

Обсуждение результатов и выводы

Таким образом, проведенные исследования эволюции методов принятия управленческих решений на основе технологии Marketing Mix (4P-12P) показали, что проблема использования наиболее полной и обладающей наибольшим потенциалом в формировании комплекса маркетинга в виде модели 12P на момент ее создания в середине 60-х годов XX в. заключалась в отсутствии достаточного развития

информационных технологий, позволяющих собрать большое количество необходимых данных, проанализировать их, а главное обеспечить оценку большого количества вариантов стратегических решений.

Показано, что в современных условиях развития информационного общества, базирующегося на использовании цифровых технологий, такие возможности появились. В этой связи в данном исследовании предлагается новый вариант модели Marketing Mix 13P=12P+ Proof of concept (PoC), где вводимый в систему координат маркетинговой деятельности дополнительный тринадцатый элемент позволяет создать демонстрационную модель любого из вариантов стратегии маркетинговой деятельности как доказательство ее осуществимости при использовании набора идей, методов, подходов и технологий, заложенных в той или иной комбинации модели 12P. При этом технология Proof of concept, обеспечивающая проверку концепции (стратегии) маркетинга, предполагает создание и демонстрацию ее прототипа в виде компьютерной модели (множества вариантов компьютерных моделей), подтверждающей принципиальную возможность реализации маркетинговой концепции продукта, что на порядок дешевле физической реализации указанной концепции.

Представляется, что предложенная модель 13P может быть использована при решении проблемы повышения конкурентоспособности отечественной продукции и обеспечения технологического суверенитета страны.

Литература

1. Don E. Schullz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn(1993) «Integrated Marketing Communications», NTC Business Books, a division of NTC Publishing Group.
2. Donald C. Marschner, E. Jerome McCarthy. Basic Marketing: A Managerial Approach // Journal of Marketing. — 1972-01. — Т. 36, вып. 1. — p. 106.
3. Masuda Y. The information Society as Post-Industrial Society. Wash., 1981.
4. Paul Horowitz and Winfield Hill, The Art of Electronics 2nd Ed. Cambridge University Press, Cambridge, 1989.
5. Беляков Е. Страна несбывшихся программ: Почему провалилась Стратегия-2020? <https://www.kp.ru/daily/27053.7/4119288/>
6. Ведерина Е. Экономисты раскритиковали новую стратегию социально-экономического развития. <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2021/05/13/869660-ekonomisti-raskritikovali>
7. Воронин Ю. Движение без целей: почему провалилась «Стратегия-2020». <https://newizv.ru/article/general/21-11-2019/dvizhenie-bez-tseley-pochemu-provalilas-strategiya-2020>
8. Воронин Ю.М. Россия без будущего: провал стратегии развития. <https://argumenti.ru/opinion/2021/01/704632>
9. Гельруд Я.Д. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: электронное учебное пособие / Я.Д. Гельруд, Т.А. Шиндина. – Электрон. текст. дан. (1,04 Мб). – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013.
10. Двинский К. ЦИФРОВОЙ КОНЦЛАГЕРЬ И ПРОДУКТОВЫЕ КАРТОЧКИ. ЧЕМ ГРОЗИТ ЛИБЕРАЛАМ НОВАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ РОССИИ. [HTTPS://TSARGRAD.TV/ARTICLES/CIFROVOJ-KONCLAGER-I-PRODUKTOVYE-KARTOCHKI-CHEM-GROZIT-LIBERALAM-NOVAJA-STRATEGIJA-RAZVITIIA-ROSSII_344233](https://tsargrad.tv/articles/cifrovoj-konclager-i-produktovye-kartochki-chem-grozit-liberalam-novaja-strategija-razvitiya-rossii_344233)
11. Демин Г. А. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г. А. Демин; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2020. – 2,54 Мб; 92 с.

12. Единый план по достижению национальных целей развития российской федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года. Правительство Российской Федерации. 1 октября 2021 года. Утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 01.10.2021 г. № 2765-р. https://www.economy.gov.ru/material/file/ffccd6ed40dbd803eedd11bc8c9f7571/Plan_po_dostizheniyu_nacionalnyh_celej_razvitiya_do_2024g.pdf
13. Зайнуллина М.Р. Методы принятия управленческих решений: учеб.-метод. пособие / М.Р. Зайнуллина, Л.М. Давлетшина. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2018. – 64 с.
14. Захаров М. Стратегия, которой нет. <https://centerforpoliticsanalysis.ru/position/read/id/strategija-kotoroj-net>
15. Захарченко А. «Стратегия-2030» накормит, напоит, а потом обуеет всю страну. <https://svpressa.ru/economy/article/289921/>
16. Зимний А. День сурка: "Стратегия-2020" успешно провалена — очередь за нацпроектами? <https://www.nakanune.ru/articles/116644/>
17. Кожевникова Т. «СТРАТЕГИЮ-2020» ПРОВАЛИЛИ. ЧТО ДАЛЬШЕ? <https://dzen.ru/media/id/5b7e51dd1599c700aa960c25/strategiiu2020-provalili-cto-dalshe-5e254d8a8d5b5f00ad1ebe49>
18. Котлер, Филип. Основы маркетинга [Текст]: краткий курс / Филип Котлер; [пер. с англ. изд-ва "Прогресс"]. - Москва; Санкт-Петербург; Вильямс, 2015. - 488 с.
19. Котлер, Филип. Управление маркетингом / Филип Котлер; Сокр. пер. с англ. Б. А. Гольдберга и др. - М.: Экономика, 1980. - 223 с.
20. Кошарная, Г. Б. Принятие управленческих решений: учеб. пособие / Г. Б. Кошарная, Л. И. Найденова; под ред. Г. Б. Кошарной. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2020. – 68 с.
21. Лопухин А. «Стратегия-2030»: куда же мы плывём? https://www.stoletie.ru/fakty_i_kommentarii/strategija-2030_kuda_zhe_my_plyvom_583.htm
22. Мельников А. «Мертворожденная» Стратегия-2030. Что мешает власти представить образ России через 15 лет? https://kapitalrus.ru/articles/article/mertvorozhdennaya_strategiya2030_chno_meshaet_vlasti_predstavit_obraz_rossii/
23. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.]; под редакцией П. В. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 276 с.
24. Окунь С. Государство не вписывается в "Стратегию-2030". <https://www.kommersant.ru/doc/2814273>
25. Петрова О.В. Методология принятия управленческих решений: учебное пособие / О.В. Петрова. – М.: Академия управления МВД России, 2020. – 92 с.
26. Распоряжение Правительства РФ от 6 октября 2021 г. № 2816-р. Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития РФ до 2030 г. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402792803/>
27. Серебряный И. Стратегия 2030: как ни садись... <https://expert.ru/2021/05/17/strategiya-2030-kak-ni-sadis/>
28. Стратегический анализ: современная концепция менеджмента: учебное пособие для высшего профессионального образования / С.А. Измалкова [и др.]. – Орел: ФГБОУ ВПО «Госуниверситет - УНПК», 2013. – 315 с.
29. Тебекин А.В. ВЗГЛЯД "ВПЕРЕД" КАК ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ. // Журнал исследований по управлению. 2021. Т. 7. № 3. С. 3-11.
30. Тебекин А.В. ВЗГЛЯД "НАЗАД" КАК ФУНДАМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УПРАВЛЯЕМЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 2 (54). С. 123-137.

31. Тебекин А.В. ВЗГЛЯД "СВЕРХУ" НА РАЗРАБАТЫВАЕМУЮ СТРАТЕГИЮ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ. // Транспортное дело России. 2021. № 4. С. 11-20.
32. Тебекин А.В. ВЗГЛЯД "СНИЗУ" НА РАЗРАБАТЫВАЕМУЮ СТРАТЕГИЮ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ДО 2030 Г. В ЧАСТИ ПЕРСПЕКТИВ ДОСТИЖЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЦЕЛИ "СОХРАНЕНИЕ НАСЕЛЕНИЯ, ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ ЛЮДЕЙ". // Журнал экономических исследований. 2021. Т. 7. № 3. С. 3-21.
33. Тебекин А.В. ВЫДЕЛЕНИЕ КЛАССОВ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2019. № 2. С. 304-319.
34. Тебекин А.В. ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ДО 2030 ГОДА. // Теоретическая экономика. 2021. № 10 (82). С. 13-26.
35. Тебекин А.В. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ПО ОБЛАСТЯМ ПРИМЕНЕНИЯ. // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2016. № 4 (19). С. 57-63.
36. Тебекин А.В. ОБЩЕНАУЧНЫЕ МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. – Москва: Кнорус, 2019. – 66 с.
37. Тебекин А.В. ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ ПРОЦЕССОВ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ПЕРИОД ДО 2030 ГОДА // Теоретическая экономика. 2022. № 3 (87). С. 36-51.
38. Тебекин А.В. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ НАРАСТАЮЩИХ УГРОЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2022. № 2 (58). С. 7-19.
39. Тебекин А.В. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Учебник / Москва, 2020. Сер. 68 Профессиональное образование (2-е изд., пер. и доп.).
40. Тебекин А.В., Егорова А.А. ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА КАК ИСТОЧНИК ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА. // Журнал экономических исследований. 2019. Т. 5. № 6. С. 3-9.
41. Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. ВЗГЛЯД "СНИЗУ" НА РАЗРАБАТЫВАЕМУЮ СТРАТЕГИЮ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ДО 2030 Г. В ЧАСТИ ПЕРСПЕКТИВ ДОСТИЖЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЦЕЛИ "ДОСТОЙНЫЙ, ЭФФЕКТИВНЫЙ ТРУД И УСПЕШНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО". // Эпомен. 2021. № 59. С. 72-92.
42. Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ДО 2030 Г. В ЧАСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РОСТА ЧИСЛЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ. // Журнал исследований по управлению. 2021. Т. 7. № 6. С. 3-18.
43. Тебекин А.В., Тебекин П.А. К ВОПРОСУ О КЛАССИФИКАЦИИ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. // Транспортное дело России. 2018. № 5. С. 110-115.

44. Тебекин А.В., Тебекин П.А. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ОПТИМИЗАЦИИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ. // Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 4. С. 13-24.
45. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А. АНАЛИЗ СОСТАВА МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, ВЫДЕЛЯЕМЫХ ПО ПРИЗНАКУ ПРИКЛАДНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ МЕНЕДЖМЕНТА. // Журнал экономических исследований. 2021. Т. 7. № 1. С. 3-21.
46. Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.
47. Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 “О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года”. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74304210/>
48. Цлаф В.М. Теория ситуаций и управленческие решения: учеб. пособие / В.М. Цлаф. – Электрон. текст. и граф. дан. (0,5 Мб). – Самара: Изд-во Самарского университета, 2019.
49. Ярьес, О. Б. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / О. Б. Ярьес, И. В. Паньшин; Владим. гос. ун-т имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. – Владимир: Изд-во Владим. гос. ун-та имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, 2011. – 66 с.