Особенности алгоритма разработки и принятия управленческих решений в условиях нестабильности внешней среды

Features of the algorithm for the development and adoption of management decisions in conditions of instability of the external environment

УДК 338
Получено: 18.09.2020 Одобрено: 06.10.2020 Опубликовано: 25.10.2020

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, профессор кафедры Социокультурного проектирования и развития территорий Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, профессор кафедры Экономики и менеджмента Московского института психоанализа
e-mail: Tebekin@gmail.com

Tebekin A.V.
Doctor of Technical Sciences, Doctor of Economics, Professor, Honorary Worker of Science and Technology of the Russian Federation, Professor of the Department of Management of the Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, Professor of the Department of Sociocultural Design and Development of Territories of the Moscow State University named after M.V. Lomonosov, Professor of the Department of Economics and Management of the Moscow Institute of Psychoanalysis,
e-mail: Tebekin@gmail.com

Тебекин П.А.
главный эксперт отдела сопровождения информационных коммуникаций АО «Альфа-Банк»

Tebekin P.A.
Chief Expert of the Information Communications Support Department, Alfa-Bank JSC

Егорова А.А.
ведущий специалист отдела НИОКР ООО «Научно-технический центр «Интайр»»

Egorova A.A.
Leading Specialist of the R&D Department of Intayr Scientific and Technical Center

Аннотация
Проанализированы основные подходы к формированию алгоритмов разработки и принятия управленческих решений применительно к предприятиям, как социально-экономическим системам, функционирующим в рыночных условиях. Показаны особенности формирования и реализации таких алгоритмов на различных этапах в условиях рыночной нестабильности. Описаны подходы к формированию этапов разработки и реализации алгоритма принятия управленческих решений применительно

к функционированию социально-экономических систем в условиях нестабильности внешней среды.
Ключевые слова: алгоритм, разработка, принятие, управленческие решения, условия нестабильности, внешние условия.

Abstract
The main approaches to the formation of algorithms for the development and adoption of managerial decisions in relation to enterprises as socio-economic systems operating in market conditions are analyzed. The features of the formation and implementation of such algorithms at various stages in the conditions of market instability are shown. Approaches to the formation of the stages of development and implementation of an algorithm for making managerial decisions in relation to the functioning of socio-economic systems in conditions of instability of the external environment are described.
Keywords: algorithm, development, adoption, management decisions, conditions of instability, external conditions.

Введение

Глобальный мировой экономический кризис 2020 г. [16], приведший к резкому падению мировой экономики [2], значительно повысил потребность субъектов хозяйствования в формировании рациональных алгоритмов принятия управленческих решений в условиях нестабильности внешней среды [13].

В этой связи представляет интерес рассмотрение известных подходов к построению и реализации алгоритмов управленческих решений с целью определения наиболее эффективных из них в условиях нестабильности внешней среды.

При этом следует обратить внимание на то, что в условиях нестабильности внешней среды для обеспечения эффективности управления необходимость выделения особенностей не только формирования, но и реализации алгоритмов управленческих решений.

Цель исследования

Целью представленных исследований является исследование особенностей формирования алгоритма принятия управленческих решений в организации в условиях нестабильности внешней среды.

Методологическая основа и методическая база исследований

Методологическую основу исследований составили фундаментальные научные положения, теории и практики управления организациями как социально-экономическими системами в части механизмов и методов принятия и реализации управленческих решений [1].

Методическую базу исследований составили работы, посвященные вопросам принятия управленческих решений в условиях нестабильности внешней среды таких авторов, как Дафт Р. [11], Демин Г.А. [3], Зуб А.Т. [4], Казакова Е.И. [5], Карасёв М.А., Котлярова Л.Д., Сытина А.А. [6], Кузнецова Н.В. [7], Пирогова Е.В. [10], Самохин С.В. [12], Трофимова Л.А. [28], Шагаев Д.А. [29] и др.

Методическую базу исследований также составили авторские наработки по проблемам разработки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска [9, 17−19, 22, 25, 27, 30].

Основное содержание исследований

Теория управления рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех основных этапов [21]:

− подготовка обоснования управленческого решения;

− принятие управленческого решения;

− реализация управленческого решения.

Разработка и принятие управленческих решений в подавляющем большинстве

случаев (за исключением запрограммированных решений) представляют собой творческий процесс, обобщенный алгоритм которого представлен на рис. 1.

Рис. 1. Обобщенный алгоритм принятия управленческих решений [15]

Уточненный алгоритм разработки и принятия управленческих решений, используемый для исследования особенностей принятия управленческих решений в условиях нестабильности внешней среды, приведен на рис. 2.

Рис. 2. Обобщенный алгоритм принятия и реализации незапрограммированных управленческих решений

Проанализируем этапы разработки и принятия управленческих решений применительно к организации как социально-экономической системе в условиях

стабильной и нестабильной внешней среды в соответствии с алгоритмом, представленным на рис. 2.

Во-первых, на стадии подготовки управленческого решения на основе поиска, сбора и обработки информации проводится анализ социально-экономический, технико-технологический, политический и других процессов, происходящих на макро-, мезо- и микроуровне, оказывающих (или потенциально способных оказать) влияние на управляемую систему [9] (этап 1, рис. 2). При этом если при высокой стабильности внешней среды в выработке управленческого решения можно ориентироваться на тренды параметров внешней среды, влияющих на деятельность управляемой организации, то в условиях нестабильности внешней среды приходится рассматривать широкие диапазоны изменения параметров внешней среды, влекущие за собой различные сценарии развития событий, а, следовательно, и многообразие вариантов управленческих решений [14].

Во-вторых, при всей кажущейся простоте реализации этапа формирования управленческих целей (этап 2, рис. 2) при высокой стабильности внешней среды, в условиях нестабильности внешней среды, когда цели традиционно связаны с обеспечением стабильности управляемой организации, локализацией влияния на нее кризиса или с поиском и реализацией конкурентных преимуществ управляемой организации [8], всегда возникают проблемы выбора технологий управления, адекватных достижению поставленных целей, обусловленные нестабильностью внешней среды, а значит и высоким уровнем неопределенности ее влияния на управляемую организацию как систему на рассматриваемом временном интервале реализации управленческого решения.

В-третьих, при всей очевидности учета ограничений и допущений, связанных с принятием управленческих решений при высокой стабильности внешней среды (этап 3, рис. 2), в условиях нестабильности внешней среды существует проблема учета уровня ограничений и времени их действия (влияния) на управляемую организацию как систему [26], из которых вытекают требования к возможным допущениям при принятии управленческих решений [17].

В-четвертых, на этапе выбора критерия эффективности принятия управленческого решения (этап 4, рис. 2) в условиях стабильности внешней среды традиционно формируются критерии, направленные на поиск экстремума [23] (например, максимума эффективности реализации управленческого решения), в то время как в условиях нестабильности внешней среды принципиальное значение имеет универсальность критерия принятия решения, который способен обеспечить выбор наилучшего варианта решения при различных возможных сценариях развития событий во внешней среде.

В-пятых, на этапе анализа и оценки возможных вариантов принятия управленческих решений (этап 5, рис. 2) в условиях стабильности внешней среды важное значение имеет выбор наиболее вероятного сценария развития события [19], то в условиях нестабильности внешней среды важное значение при принятии управленческого решения имеет учет возможности реализации различных вариантов сценариев внешней среды, вероятности которых нередко незначительно отличаются друг от друга.

В-шестых, на этапе принятия рационального управленческого решения (этап 6, рис. 2) при высокой стабильности внешней среды основной упор делается на обеспечение достижения целевых установок, в условиях же нестабильности внешней среды требуется обеспечить возможность с помощью принимаемого решения перенацеливания управляемой системы в случае существенного изменения параметров внешней среды, приводящего к изменению сценария развития событий [20].

В-седьмых, на этапе детализации управленческого решения до задач исполнительского уровня (этап 7, рис. 2) в условиях стабильной внешней среды

описывается вполне конкретный план действий в соответствии с принятым решением. В условиях же нестабильности внешней среды необходимо довести до исполнителей состав, очередность использования и технологии перехода от одного плана действий к другому и т.д. (от плана А к плану Б, от плана Б к плану С и т.п.).

В-восьмых, на этапе реализации управленческого решения (этап 8, рис. 2) если в условиях стабильной внешней среды основная задача заключается в том, чтобы следовать принятому решению, то в условиях нестабильности внешней среды принципиальное значение имеет оперативность реакции на существенное изменение параметров внешней среды [17]. При этом лица, реализующие управленческие решения, должны быть готовы не только к переходу к запасному плану действий, предусмотренному предыдущим 7-м этапом алгоритма, но и предложить совершенно новый, не предусмотренный ранее вариант решения, адекватный изменениям внешней среды.

В-девятых, на этапе оценки результатов реализации управленческого решения (этап 9, рис. 2) в условиях стабильной внешней среды основное внимание традиционно уделяется степени достижения цели в соответствии с изначально принятым решением [15]. В условиях же нестабильности внешней среды оценка результатов реализации управленческого решения часто сопряжена с определением степени успешности изменения управленческого решения уже в ходе его реализации адекватно изменениям параметров внешней среды.

В-десятых, этап корректировки управленческого решения (этап 10, рис. 2) в условиях стабильной внешней среды может быть связан с поиском более совершенной технологии реализации того же самого управленческого решения на новом цикле его осуществления [24]. В условиях же нестабильности внешней среды речь будет идти о корректировке управленческого решения исходя из скорректированной цели в соответствии с фактическими изменениями параметров внешней среды.

Выводы

Таким образом, проведенные исследования позволили выявить особенности алгоритма разработки и принятия управленческих решений в организации в условиях нестабильности внешней среды, характерной для современных кризисных условий.

Результаты сопоставительного анализа алгоритмов управленческих решений при стабильных и нестабильных значениях параметров внешней среды приведены в табл. 1.

Таблица 1

Результаты сопоставительного анализа алгоритмов управленческих решений при стабильных и нестабильных значениях параметров внешней среды

№	Этап алгоритма	Высокой уровень стабильности внешней среды	Условия нестабильности внешней среды
1	Анализ исходных данных, определяющих необходимость принятия управленческих решений	Ориентация на тренды параметров внешней среды, влияющих на деятельность управляемой организации	Необходимо рассматривать широкие диапазоны изменения параметров внешней среды, влекущие за собой различные сценарии развития событий, а, следовательно, и многообразие вариантов управленческих решений
2	Формирование управленческих целей	Цели традиционно связаны с обеспечением стабильности управляемой организации, локализацией влияния на	При неизменности целей возникают проблемы выбора технологий управления, адекватных достижению поставленных целей, обусловленные

№	Этап алгоритма	Высокой уровень стабильности внешней среды	Условия нестабильности внешней среды
		нее кризиса или с поиском и реализацией конкурентных преимуществ управляемой организации	нестабильностью внешней среды, а значит и высоким уровнем неопределенности ее влияния на управляемую организацию как систему на рассматриваемом временном интервале реализации управленческого решения
3	Учет ограничений и допущений, связанных с принятием управленческих решений	Реализация традиционного учета ограничений и допущений, связанных с принятием управленческих решений	Проблема учета уровня ограничений и времени их действия (влияния) на управляемую организацию как систему, из которых вытекают требования к возможным допущениям при принятии управленческих решений
4	Выбор критерия эффективности принятия управленческого решения	Традиционно формируются критерии, направленные на поиск экстремума (например, максимума эффективности реализации управленческого решения)	Принципиальное значение имеет универсальность критерия принятия решения, который способен обеспечить выбор наилучшего варианта решения при различных возможных сценариях развития событий во внешней среде
5	Анализ и оценка возможных вариантов принятия управленческих решений	Выбор наиболее вероятного сценария развития событий	Учет возможности реализации различных вариантов сценариев внешней среды, вероятности которых нередко незначительно отличаются друг от друга
6	Принятие рационального управленческого решения	Обеспечение достижения целевых установок	Требуется обеспечить возможность с помощью принимаемого решения перенацеливания управляемой системы в случае существенного изменения параметров внешней среды, приводящего к изменению сценария развития событий
7	Детализация управленческого решения до задач исполнительского уровня	Описывается вполне конкретный план действий в соответствии с принятым решением	Необходимо довести до исполнителей состав, очередность использования и технологии перехода от одного плана действий к другому и т.д.
8	Реализация управленческого решения	Следование принятому решению	Оперативность реакции на существенное изменение параметров внешней среды

№	Этап алгоритма	Высокой уровень стабильности внешней среды	Условия нестабильности внешней среды
9	Оценка результатов реализации решения	Основное внимание традиционно уделяется степени достижения цели в соответствии с изначально принятым решением	Оценка результатов реализации управленческого решения часто сопряжена с определением степени успешности изменения управленческого решения уже в ходе его реализации адекватно изменениям параметров внешней среды
10	Корректировка управленческого решения	Поиск более совершенной технологии реализации того же самого управленческого решения на новом цикле его осуществления.	Корректировка управленческого решения исходя из скорректированной цели в соответствии фактическими изменениями параметров внешней среды.

Литература

1. ВАК 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством. https://www.teacode.com/online/vak/p08-00-05.html
2. Всемирный банк оценил грядущее падение мирового ВВП в 2020 году в 5,2%. https://www.interfax.ru/business/712355
3. *Демин Г.А.* Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Г. А. Демин; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2019. –1,58Мб;88с.– Режим доступа: http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-metody-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij.pdf.
4. *Зуб А.Т.* Принятие управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. − Москва: Издательство Юрайт, 2018. − 332 с.
5. *Казакова Е.И.* Разработка и принятие управленческих решений. Учебно-методическое пособие. – Санкт-Петербург: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ. − Санкт-Петербург, 2011. – 122 с.
6. *Карасёв М.А., Котлярова Л.Д., Сытина А.А.* Принятие управленческих решений в условиях неопределённости внешней среды // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016). http://naukovedenie.ru/PDF/50EVN216.pdf
7. *Кузнецова Н.В.* Анализ подготовки и принятия управленческих решений в практике: к вопросу выбора оптимального метода / Н. В. Кузнецова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. − 2016. − № 27 (131). − С. 425−433.
8. Основы антикризисного управления. (Аспирантура, Бакалавриат, Магистратура). Учебник. / Тебекин А.В., Валявский А.Ю., Лукошевичус Г.А., Манюшис А.Ю., Петров В.С. − Москва: Русайнс, 2020. − 162 с.
9. Основы принятия управленческих решений. (Бакалавриат). Учебник. / Тебекин А.В., Петров В.С., Егорова А.А., Тебекин П.А. − Москва: Русайнс, 2020. − 238 с.
10. *Пирогова, Е.В.* Управленческие решения: учебное пособие / Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 176 с.
11. *Ричард Л.* Дафт. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер. 864 с., 2006.
12. *Самохин С.В.* Принятие управленческих решений в условиях кризиса / С.В. Самохин. — Текст: непосредственный // Проблемы современной экономики: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Казань, август 2017 г.). — Казань: Молодой

ученый, 2017. — С. 102-105. — URL: https://moluch.ru/conf/econ/archive/261/12801/ (дата обращения: 24.12.2020).
13. *Тебекин А.В.* Проблемы развития мировой экономики в условиях макроэкономической нестабильности // Эпомен. − 2020. − № 41. − С. 174–188. URL:http://epomen.ru/issues/2020/41/epomen-41-2020.pdf
14. *Тебекин А.В.* Девять сценариев стратегического развития национальной экономики. − Москва: Русайнс, 2016. − 51 с.
15. *Тебекин А.В.* Методы принятия управленческих решений. Учебник / Москва, 2020. Сер. 76 Высшее образование (1-е изд.).
16. *Тебекин А.В.* О глубине кризиса 2020-го года для мировой и национальной экономик и путях выхода из него. // Журнал экономических исследований. − 2020. − Т. 6. − № 2. − С. 52−71.
17. *Тебекин А.В.* Принятие управленческих решений в условиях риска. (Аспирантура, Бакалавриат). Монография. / Тебекин А.В. − Москва: Русайнс, 2021. − 112 с.
18. *Тебекин А.В.* Совершенствование государственного регулирования внешнеторговой деятельности как инструмент развития наднациональных формирований: социально-экономические, политические и управленческие аспекты. // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. − 2015. − № 4 (21). − С. 13−20.
19. *Тебекин А.В.* Стратегические сценарии реиндустриализации в России: проблемы и перспективы. В сборнике: Производство, наука и образование России: новые вызовы. Сборник материалов III международного конгресса. Под общей редакцией С.Д. Бодрунова. 2017. − С. 196−206.
20. *Тебекин А.В.* Теория менеджмента. А.В. Тебекин. Москва, 2016. Сер. Бакалавриат.
21. *Тебекин А.В.* Теория управления. Учебник / Москва, 2017.
22. *Тебекин А.В., Вайтенков Я.В., Тебекин П.А., Толкаченко Г.Л.* Управление рисками инновационно-инвестиционных проектов. − Москва, 2017.
23. *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.
24. *Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* Анализ направлений совершенствования современных технологий управления при развитии прикладного менеджмента. // Вестник Московского финансово-юридического университета. − 2019. − № 4. − С. 147−159.
25. *Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* Противоречия тактических и стратегических решений в развитии бизнеса. Стратегии бизнеса. − 2020. − Т. 8. − № 4. − С. 112−116.
26. *Тебекин А.В., Тебекин П.А.* Возможности и ограничения использования традиционной методологии управления проектами в современных условиях. // Журнал исследований по управлению. − 2018. − Т. 4. − № 1. − С. 1-21.
27. *Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А.* Методы формирования стратегий развития экономических систем, нацеленные на максимальную их адаптацию к вариативности внешней среды. // Транспортное дело России. − 2019. − № 6. − С. 31−36.
28. *Трофимова Л.А.* Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л.А. Трофимова, В. В. Трофимов. − Москва: Издательство Юрайт, 2019. − 335 с.
29. *Шагаев Д.А.* Методы принятия управленческих решений и методы исследования в менеджменте: учебник / Д.А. Шагеев. − Москва: КНОРУС, 2019. − 302 с.
30. Экономический и таможенный риск-менеджмент. Анисимов В.Г., Анисимов Е.Г., Арсланов Р.Ф., Арсланова А.П., Богоева Е.М.,

Голоскоков В.И., Липатова Н.Г., Попов В.В., Сауренко Т.Н., Тебекин А.В. Государственное казенное образовательное учреждение высшего образования "Российская таможенная академия". − Москва, 2015.

Literature

1.VAK 08.00.05. Economy and management of the national economy. https://www.teacode.com/online/vak/p08-00-05.html
2. The World Bank has estimated the coming fall in global GDP in 2020 at 5.2%. https://www.interfax.ru/business/712355
3. Demin G.A. Methods for making managerial decisions [Electronic resource]: textbook. allowance / G. A. Demin; Perm. state nat. issled. un-t. –Perm, 2019. –1.58Mb; 88p. –Access mode: http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-metody-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij.pdf.
4. Tooth, AT Management decision-making: textbook and workshop for academic undergraduate / AT Tooth. - 2nd ed., Rev. and add. - Moscow: Yurayt Publishing House, 2018. - 332 p.
5. Kazakova E.I. Development and adoption of management decisions. Study guide. - SPb .: Department of Operative Printing of the National Research University Higher School of Economics - St. Petersburg, 2011. - 122 p.
6. Karasev M.A., Kotlyarova L.D., Sytina A.A. Making managerial decisions in conditions of uncertainty of the external environment // Online magazine "Science" Volume 8, No. 2 (2016). http://naukovedenie.ru/PDF/50EVN216.pdf
7. Kuznetsova, NV Analysis of preparation and management decision-making in practice: on the issue of choosing the optimal method / NV Kuznetsova. - Text: direct // Young scientist. - 2016. - No. 27 (131). - S. 425-433.
8. Fundamentals of crisis management. (Postgraduate, Bachelor's, Master's). Textbook. / Tebekin A.V., Valyavsky A.Yu., Lukoshevichus G.A., Manyushis A.Yu., Petrov V.S. - Moscow: Rusays, 2020. - 162 p.
9. Basics of making management decisions. (Bachelor's degree). Textbook. / Tebekin A.V., Petrov V.S., Egorova A.A., Tebekin P.A. - Moscow: Rusays, 2020. - 238 p.
10. Pirogova, E. V. Management decisions: textbook / E.V. Pirogov. - Ulyanovsk: UlSTU, 2010. - 176 p.
11. Richard L. Daft. Management. 6th ed. / Per. from English - SPb .: Peter. - 864 p., 2006.
12. Samokhin S.V. Adoption of management decisions in a crisis / S.V. Samokhin. - Text: direct // Problems of modern economy: materials of the VI International. scientific. conf. (Kazan, August 2017). - Kazan: Young Scientist, 2017. - p. 102-105. - URL: https://moluch.ru/conf/econ/archive/261/12801/ (date of access: 12/24/2020).
13. Tebekin A. V. Problems of development of the world economy in conditions of macroeconomic instability // Epomen. 2020. No. 41, pp. 174–188. URL: http: //epomen.ru/issues/2020/41/epomen-41-2020.pdf
14. Tebekin A.V. Nine scenarios for the strategic development of the national economy. - Moscow: Rusays, 2016. - 51 p.
15. Tebekin A.V. Management decision-making methods. Textbook / Moscow, 2020. Ser. 76 Higher education (1st ed.).
16. Tebekin A.V. On the depth of the 2020 crisis for the global and national economies and ways out of it. // Journal of Economic Research. 2020.Vol. 6.No. 2.P. 52-71.
17. Tebekin A.V. Making management decisions in the face of risk. (Postgraduate, Bachelor's degree). Monograph. / Tebekin A.V. - Moscow: Rusays, 2021. - 112 p.
18. Tebekin A.V. Improving state regulation of foreign trade as a tool for the development of supranational formations: socio-economic, political and managerial aspects. // Academic Bulletin of the Rostov Branch of the Russian Customs Academy. 2015. No. 4 (21). S. 13-20.
19. Tebekin A.V. Strategic scenarios of reindustrialization in Russia: problems and prospects.

In the collection: Production, science and education in Russia: new challenges. Collection of materials of the III international congress. Edited by S.D. Bodrunov. 2017.S. 196-206.
20. Tebekin A.V. Management theory. A.V. Tebekin. Moscow, 2016. Ser. Bachelor's degree.
21. Tebekin A.V. Control theory. Textbook / Moscow, 2017.
22. Tebekin A.V., Vaitenkov Ya.V., Tebekin P.A., Tolkachenko G.L. Risk management of innovation and investment projects. Moscow, 2017.
23. Tebekin A.V., Tebekin P.A. Classification of methods for making management decisions based on optimization of performance indicators. // Journal of Management Research. 2018. Vol. 4.No. 4.P. 13-24.
24. Tebekin A.V., Mitropol'skaya-Rodionova N.V., Khoreva A.V. Analysis of directions for improving modern management technologies in the development of applied management. // Bulletin of the Moscow University of Finance and Law. 2019. No. 4. S. 147-159.
25. Tebekin A.V., Mitropol'skaya-Rodionova N.V., Khoreva A.V. Contradictions between tactical and strategic decisions in business development. Business strategies. 2020. Vol. 8.No. 4. P. 112-116.
26. Tebekin A.V., Tebekin P.A. Possibilities and limitations of using traditional project management methodology in modern conditions. // Journal of Management Research. 2018. Vol. 4.No. 1.P. 1-21.
27. Tebekin A.V., Tebekin P.A., Egorova A.A. Methods of forming strategies for the development of economic systems, aimed at their maximum adaptation to the variability of the external environment. // Transport business in Russia. 2019. No. 6. S. 31-36.
28. Trofimova L.A. Methods for making managerial decisions: textbook and workshop for academic bachelor's degree / L.A. Trofimova, V.V. Trofimov. - Moscow: Yurayt Publishing House, 2019. - 335 p.
29. Shagaev D.A. Methods of making managerial decisions and research methods in management: textbook / D.A. Shageev. - Moscow: KNORUS, 2019. - 302 p.
30. Economic and customs risk management.
Anisimov V.G., Anisimov E.G., Arslanov R.F., Arslanova A.P., Bogoeva E.M., Goloskokov V.I., Lipatova N.G., Popov V.V., Saurenko T .N., Tebekin A.V. State Treasury Educational Institution of Higher Education "Russian Customs Academy". Moscow, 2015.