

Анализ состава методов принятия управленческих решений, выделяемых по признаку прикладных направлений менеджмента

Analysis of the composition of management decision-making methods allocated on the basis of applied areas of management

УДК 338

Получено: 16.12.2020

Одобрено: 29.12.2020

Опубликовано: 25.02.2021

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

Тебекин П.А.

главный эксперт отдела сопровождения информационных коммуникаций АО «Альфа-Банк»

P. Tebekin,

Chief Expert of the Information Communications Support Department, Alfa-Bank JSC

Егорова А.А.

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

A. Egorova,

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

Аннотация

На основе проведенных авторских исследований представлены обобщенные результаты определения состава методов принятия управленческих решений, выделяемых по признаку прикладных направлений менеджмента. Наряду с используемыми в менеджменте общими методами принятия управленческих решений в данном исследовании впервые систематизированы методы принятия управленческих решений по тридцати девяти прикладным направлениям менеджмента. Показано, что, с одной стороны, наблюдается рост числа прикладных направлений менеджмента и соответствующих им методов принятия управленческих решений, является следствием превышения скорости роста направлений производственно-хозяйственной деятельности в постиндустриальной экономике над скоростью роста емкости рынка. С

другой стороны, установлено, что в силу высокого динамизма рыночного развития наблюдается определенное наложение задач прикладного менеджмента (по мере их становления) и, как следствие, пересечение используемых в них классов методов принятия управленческих решений.

Ключевые слова: анализ, методы, принятие управленческих решений, прикладные направления менеджмента.

Abstract

On the basis of the research carried out by the author, the generalized results of determining the composition of methods for making management decisions, distinguished by the basis of applied directions of management, are presented. Along with the general methods of making managerial decisions used in management, this study for the first time systematized methods of making managerial decisions in thirty-nine applied areas of management. It is shown that, on the one hand, there is an increase in the number of applied directions of management and the corresponding methods for making managerial decisions is a consequence of the excess of the growth rate of directions of production and economic activity in the post-industrial economy over the growth rate of market capacity. On the other hand, it has been established that due to the high dynamism of market development, there is a certain layering of applied management tasks (as they develop) and, as a consequence, the intersection of the classes of methods used in them for making managerial decisions.

Keywords: analysis, methods, management decision making, applied directions of management.

Введение

Неизменный рост рыночной конкуренции и усложнение условий хозяйствования, присущие особенностям постиндустриальной экономики [15], предъявляет все более высокие требования к методам принятия управленческих решений (ПУР) в менеджменте и приводит к росту их разнообразия в разрезе увеличения числа прикладных направлений менеджмента [7].

Цель исследования

В этой связи представляет интерес анализ расширения состава методов ПУР, выделяемых по признаку прикладных направлений менеджмента, обеспечивающих принятие более эффективных управленческих решений с учетом специфики реализуемых видов производственно-хозяйственной деятельности.

Методологическая база исследований

Исследованию методов ПУР в менеджменте посвящено большое количество трудов, в том числе таких авторов, как Бережной В.И., Бережная Е.В. [1], Гапоненко Т.В. [2], Голубков Е.П. [3], Золотова Т.В. [8], Иванов П.В. [9], Кочкаров А.А. [14], Кузнецова Н.В. [11], Литвак Б.Г. [12], Логинов В.Н. [13], Рубчинский А.А. [19], Токарев В.В. [50], Трофимов В.В., Трофимов Л.А. [51], Фирсова И.А., Мельник М.В. [52], Черняк В.З., Довдиенко И.В. [53], Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувицова В.В. [54] и др.

Методологическую базу исследований составили также авторские наработки в указанной сфере, получившие отражение в трудах [17, 27, 28, 30] и др.

Основное содержание исследований

Анализируя известные подходы к классификации методов ПУР, необходимо отметить, что в качестве ключевых из них традиционно выделяют [27]:

- методы ПУР, основанные на здравом смысле;
- методы ПУР, основанные на опыте и интуиции лиц, принимающих решения (ЛПР);
- научно обоснованные методы ПУР.

Безусловно, центральное место в этой классификации занимают научно обоснованные методы ПУР [27].

Ранее проведенные исследования [41] позволили выявить два основных направления развития научно обоснованных методов ПУР.

Первое направление отражает развитие общих методов принятия управленческих решений.

Второе направление отражает развитие методов принятия управленческих решений, связанных с прикладными направлениями менеджмента.

Ранее уже проводились авторские исследования, направленные на классификацию методов ПУР как по технологиям принятия решений, так и по прикладным направлениям менеджмента.

Однако переход экономики от индустриальной к постиндустриальной фазе, сопровождающийся ростом количества технологий и сокращением жизненного цикла продукции (товаров и услуг) под влиянием ускорения научно-технического прогресса, привел к закономерному движению производства от массового и крупносерийного к средне- и мелкосерийному, поскольку скорость роста направлений производственно-хозяйственной деятельности человека (достаточно сравнить состав направлений классификаторов ОКВЭД и ОКВЭД-2 [18]) существенно превосходит скорость роста емкости рынка [15].

В указанных условиях закономерно ускоренными темпами растет и число прикладных направлений менеджмента [7] и методов принятия управленческих решений, им соответствующих.

Результаты обобщения состава научно обоснованных методов принятия управленческих решений, выполненного с учетом ранее проведенных исследований [7, 24, 27, 41], представляющего собой наиболее полную из известных классификаций, приведены в табл. 1.

Таблица 1

Результаты обобщения состава научно обоснованных методов принятия управленческих решений

Группа методов	№	Состав методов
Общие методы ПУР	1	Общенаучные методы ПУР
	2	Методы ПУР общего менеджмента
	3	Методы ПУР, основанные на традиционных способах обработки информации и принятия решений
	4	Методы ПУР на основе технологий детерминированного факторного анализа
	5	Методы ПУР на основе технологий стохастического факторного анализа
	6	Методы ПУР на основе оптимизации показателей эффективности
Методы ПУР прикладных направлений менеджмента	7	Методы ПУР административного менеджмента
	8	Методы ПУР анимационного менеджмента
	9	Методы ПУР антикризисного управления
	10	Методы ПУР бренд-менеджмента
	11	Методы ПУР гендерного менеджмента
	12	Методы ПУР, реализуемые при государственном и муниципальном управлении
	13	Методы ПУР ивент-менеджмента
	14	Методы ПУР инвестиционного менеджмента
	15	Методы ПУР инновационного менеджмента
	16	Методы ПУР на базе информационных

	технологий управления
17	Методы ПУР исследования систем управления
18	Методы ПУР коммуникативного менеджмента
19	Методы ПУР координационного менеджмента
20	Методы ПУР в логистике
21	Методы ПУР в маркетинге
22	Методы ПУР в международном менеджменте
23	Методы ПУР менеджмента знаний
24	Методы ПУР в менеджменте организации
25	Методы ПУР менеджмента продаж
26	Методы ПУР менеджмента территорий (управления развитием регионов)
27	Методы ПУР мотивационного менеджмента
28	Методы ПУР производственного менеджмента
29	Методы ПУР риск-менеджмента
30	Методы ПУР стратегического менеджмента
31	Методы ПУР тайм-менеджмента
32	Методы ПУР технологического менеджмента
33	Методы ПУР управления интеллектуальной собственностью
34	Методы ПУР управления качеством
35	Методы ПУР в сфере управленческого консультирования
36	Методы ПУР в сфере управления недвижимостью
37	Методы ПУР управлением персоналом
38	Методы ПУР управления проектами
39	Методы ПУР финансового менеджмента
40	Методы ПУР цифровой экономики
41	Методы ПУР юридического менеджмента
42	Методы ПУР экологического менеджмента
43	Методы ПУР GR- менеджмента
44	Методы ПУР PR-менеджмента
45	Методы ПУР yield-менеджмента

Охарактеризуем общие методы ПУР (первая группа методов табл. 1).

Проведенный комплекс исследований показывает, что основу общенаучных методов ПУР составляют [6, 45]:

- метод восхождения от абстрактного к конкретному;
- методы анализа и синтеза;
- методы индукции и дедукции;
- метод единства логического и исторического;
- метод системного анализа;
- метод комплексного анализа;
- методы дифференциации и интеграции;
- метод программно-целевого планирования;
- экономические методы;
- административные методы;
- социально-психологические методы.

Анализ методов ПУР общего менеджмента показал, что основными из них являются [34]:

- методы ПУР, реализуемые в рамках системного подхода;
- методы ПУР, реализуемые в рамках процессного подхода;
- методы ПУР, реализуемые в рамках ситуационного подхода.

Исследования методов ПУР, основанных на традиционных способах обработки информации и принятия решений, продемонстрировали, что их базу составляют [42]:

- методы сравнения;
- методы относительных и средних величин;
- графические методы;
- методы группировки;
- балансовые методы.

Исследования состава методов ПУР на основе технологий детерминированного факторного анализа, показали, что их базу составляют [47]:

- метод цепных подстановок;
- индексный метод;
- метод абсолютных разниц;
- метод относительных разниц;
- интегральный метод;
- метод пропорционального деления (долевого участия);
- метод дифференциального исчисления;
- метод взвешенных конечных разностей;
- метод простого прибавления неразложимого остатка;
- логарифмический метод;
- метод коэффициентов;
- метод дробления приращения факторов.

Исследования состава методов ПУР на основе технологий стохастического факторного анализа показали, что ключевыми из них являются [5, 46]:

- метод корреляционного анализа;
- метод дисперсионного анализа;
- метод компонентного анализа;
- метод многофакторного регрессионного анализа.

Исследования состава методов ПУР на основе оптимизации показателей эффективности показали, что их базу составляют [16, 39]:

- метод линейного программирования;
- метод нелинейного программирования;
- метод динамического программирования;
- методы теории игр;
- методы теории массового обслуживания;
- методы вариационного исчисления;
- методы теории исследования операций;
- методы поиска безусловного экстремума;
- методы поиска условного экстремума;
- методы распознавания образов.

Охарактеризуем методы ПУР прикладных направлений менеджмента (вторая группа методов табл. 1).

Исследования состава методов ПУР административного менеджмента показали, что их основу составляют следующие группы [44]:

- организационно-административные методы ПУР;
- экономические методы ПУР;
- социально-психологические методы ПУР.

Исследования состава методов ПУР анимационного менеджмента показали, что их основу составляют следующие группы:

- методы ПУР, связанные с выявлением, удовлетворением и развитием социально-культурных интересов различных групп населения;
- методы ПУР, связанные с разработкой целевых анимационных программ и технологий их осуществления;
- методы ПУР, связанные со стимулированием инновационной деятельности в анимационном менеджменте;
- методы ПУР, связанные с управлением экономическими механизмами организации анимационной деятельности;
- методы ПУР, связанные с внедрением эффективных методик развития культурно-эстетического творчества.

Исследования состава методов ПУР, реализуемых в условиях антикризисного управления, показали, что их основу составляют следующие группы [22, 29, 31]:

- методов принятия управленческих решений в условиях антикризисного управления по качественным признакам, являются модели Дж. Аргенти, Т. Скоуна, методики В.В. Ковалева, компании Ernst & Young (ранее Ernst & Whinney);

- методов на основе моделей дискриминантного анализа Э. Альтмана (1968), Р. Лисса (1972), Э. Дикина (1972), Р. Таффлера и Г. Тишоу (1977), Г. Спрингейта (1978), Мариаса (1980), Э. Альтмана (1983), Р. Таффлера (1983), Д. Фулмера (1984), Изана (1984), Такахаша (1984), Фридмана (1985), Р. Сайфуллина и Г. Кадыкова (1996), О. Зайцевой (1998), Г. Давыдовой и А. Беликова (1999) и др.;

- методов на основе логит-моделей Д. Чессера (1974 г.), Дж. Олсона (1980 г.), М. Змиевского (1984 г.), Джу-Ха Техонга (2000 г.), Э. Альтмана и Д. Сабато (2007 г.), Евстропова М.В. (2008 г.), Г.А. Хайдаршиной (2009 г.), Жданова В.Ю., Афанасьевой О.А. (2011 г.), Федоровой Е.А., Гиленко Е.В., Довженко С.Е. (2013 г.) и др.;

- методов на основе нейросетевых моделей Каддена (1991), Дуайера (1992), Коасты и Фанта (1992), Флетчера и Госса (1993), Уилсона (1995), Суареза (2004), Макеевой Е., Бакуровой А. (2012), Горбаткова С., Белолищева И., Фархиевой С. (2014) и др.;

- методов на основе комбинированных моделей диагностики банкротства компаний Недосекина А. (2002), Чавы С. и Джаррова Р. (2004), Хардле (2007), Белловари Дж. (2007), Луговской Л. (2010), Федоровой Е.А., Гиленко Е.В., Довженко С.Е. (2013), Демешева Б.Б., Тихоновой А.С. (2014), Макеевой Е.Ю., Аршавского И.В. (2014) и др.;

- методов на основе отраслевых и страновых моделей диагностики банкротства предприятий У. Бивера (1966), Э. Альтмана (1993), Бегли (1996), Чавы С. и Джаррова Р. (2004), Ландквиста Д., Странда Дж. (2013), Федоровой Е.А., Гиленко Е.В., Довженко С.Е. (2013), Демешева Б.Б., Тихоновой А.С. (2014) и др.

Исследования состава методов ПУР, реализуемых в бренд-менеджменте, показали, что их основу составляют следующие группы:

- методы ПУР, направленные на формирование бренд-стратегии;
- методы ПУР, направленные на развитие бренд-культуры;
- методы ПУР, направленные на позиционирование бренда;
- методы ПУР, направленные на формирование архитектуры бренда;
- методы ПУР, связанные с управлением жизненным циклом бренда.

Исследования состава методов ПУР, реализуемых в гендерном менеджменте, показали, что их основу составляют следующие группы:

- методы ПУР, связанные с гендерными способами преодоления препятствий;
- методы ПУР, связанные с гендерной ориентированностью на определенный вид проблем;
- методы ПУР, обусловленные гендерной потребностью в эмоциональных стимулах;

- методы ПУР, связанные с гендерными особенностями выбора основы решения;
- методы ПУР, связанные с гендерным характером отношения к внешнему миру;
- методы ПУР, обусловленные гендерным поведением;
- методы ПУР, обусловленные преобладающим типом мышления;
- методы ПУР, обусловленные гендерными особенностями выбора объекта внимания;
- методы ПУР, обусловленные наблюдательностью и точностью;
- методы ПУР, обусловленные гендерным отношением к другим;
- методы ПУР, обусловленные особенностью гендерной реакции на критику;
- методы ПУР, обусловленные особенностью гендерной реакции на словесное поощрение.

Исследования методов ПУР, реализуемых при государственном и муниципальном управлении, показали, что ключевыми из них являются методы, реализуемые в рамках менеджерского подхода (используемого наряду с правовым подходом и политическим подходом), согласно которому основными ценностями государственного и муниципального управления должны быть эффективность, экономичность и результативность. В состав этих методов входят [43]:

- запрограммированные МПУР, применяемые в случаях, когда действия ЛПР определяются установленным регламентом;
- незапрограммированные МПУР, применяемые в случаях, когда ЛПР сталкивается с нестандартными ситуациями;
- компромиссные методы ПУР, применяемые ЛПР в случаях, когда необходимо сглаживать противоречия в интересах участников реализуемых процессов на основе взаимных уступок сторон;
- интуитивные методы ПУР, которые применяются ЛПР в системе государственного и муниципального управления преимущественно по тактическим вопросам. Несмотря на то что такие методы ПУР не связаны с какими-либо логическими обоснованиями, а базируются на управленческом опыте и подсознательных предпочтениях ЛПР, в условиях, когда необходимо оперативно принять управленческое решение, не вдаваясь в детальное изучение проблемы, технология интуитивных методов ПУР используется;
- методы ПУР, базирующиеся на сопоставительном анализе вариантов, используются в системе государственного и муниципального управления, когда ЛПР представляют готовые варианты решений;
- аналитические методы ПУР, основанные на детальном изучении конкретных ситуаций с последующим формированием рационального варианта решения.

Анализ методов ПУР в ивент-менеджменте показал, что основными из них являются:

- методы ПУР, связанные с организацией личных (семейных) мероприятий;
- методы ПУР, связанные с организацией корпоративных (внутрифирменных) мероприятий;
- методы ПУР, связанные с организацией крупных, широкомасштабных акций и мероприятий.

Исследования состава методов ПУР инвестиционного менеджмента показали, что ключевыми из них являются [27, 38]:

- методы ПУР, основанные на оценке стоимости капитала экономических систем (предприятий);
- методы ПУР, связанные с инвестициями в реальные активы;
- методы ПУР, связанные с инвестициями в облигации;

- методы ПУР, связанные с инвестициями в акции;
- методы ПУР, связанные с инвестициями в производные ценные бумаги;
- методы ПУР, связанные с портфельными инвестициями.

Анализ методов ПУР инновационного менеджмента показал, что базовыми из них являются [26, 27]:

- методы ПУР, основанные на психологической активизации мышления;
- методы ПУР, основанные на способах систематизированного поиска;
- методы ПУР, основанные на способах направленного систематизированного поиска;
- методы ПУР, основанные на исследовании инновационных процессов;
- методы ПУР, основанные на бизнес-моделях новаторов бизнеса;
- методы ПУР, основанные на технологиях управления инновационными проектами.

Анализ состава методов ПУР на базе информационных технологий управления показал, что основными из них являются следующие [24, 44]:

- методы ПУР, основанные на выявлении альтернатив для принятия управленческого решения по технологиям OLAP и Data Mining;
- методы ПУР, основанные на интеллектуальном анализе данных;
- методы ПУР, основанные на оценке альтернатив – сценарного моделирования «что если».

Анализ состава методов ПУР на основе исследования систем управления показал, что их базу составляют методы на основе оптимизации показателей эффективности, включая [16, 39]:

- метод линейного программирования;
- метод нелинейного программирования;
- метод динамического программирования;
- методы теории массового обслуживания;
- методы теории игр;
- методы вариационного исчисления;
- методы управления запасами ресурсов;
- методы поиска безусловного экстремума;
- методы поиска условного экстремума;
- методы теории исследования операций;
- методы распознавания образов.

При этом следует признать, что многие специалисты ограничиваются рассмотрением следующих групп методов ПУР:

- методы ПУР, основанные на использовании знаний и интуиции специалистов (включая: метод «мозговой штурм», метод анализа сценариев, метод экспертных оценок, метод «Дельфи», метод морфологического анализа, метод деловых игр);

- методы ПУР, основанные на формализованном представлении систем (включая: аналитические методы, статистические методы, теоретико-множественные методы, логические методы, лингвистические методы, семиотические методы, графические методы, методы структурно-лингвистического моделирования, методы имитационного динамического моделирования и т.д.);

- комплексирование методы ПУР (включая: методы комбинаторики, методы ситуационного моделирования, метод топологии, метод графо-семиотического моделирования, методы исследования информационных потоков и др.).

Анализ состава методов ПУР коммуникационного менеджмента показал, что базовыми из них являются:

- методы ПУР, направленные на выявление целевых аудиторий;
- методы ПУР, направленные на разработку коммуникационных стратегий;
- методы ПУР, направленные на контроль коммуникационных процессов;

- методы ПУР, направленные на оценку эффективности коммуникаций;
- методы ПУР, направленные на формирование корпоративной философии;
- методы ПУР, направленные на корректировку процессов коммуникаций в конфликтных ситуациях;
- методы ПУР, направленные на формирование доверия и усиление симпатии;
- методы ПУР, направленные на утверждение корпоративной идентичности и т.д.

Исследование состава методов ПУР координационного менеджмента показало, что основными из них являются:

- методы ПУР, направленные на обеспечение единства и согласованности функции процесса управления в организационной структуре;
- методы ПУР, направленные на обеспечение согласованности между отдельными руководителями, сотрудниками;
- методы ПУР, направленные на согласование сроков выполнения управленческих функций, работ;
- методы ПУР, направленные на обеспечение согласованности в деятельности подразделений и должностных лиц организации с субъектами внешней среды, с деловыми партнерами;
- методы ПУР, направленные на коллективную разработку и согласование исполнительными директорами компании основных параметров проекта ее бюджета;
- методы ПУР, направленные на оптимальное разделение труда, распределение обязанностей и ответственности между сотрудниками, исполнителями на всех уровнях;
- методы ПУР, направленные на устранение отклонений системы управления от заданных параметров.

Анализ состава методов ПУР в логистике показал, что их основу составляют [25]:

- методы ПУР закупочной логистики;
- методы ПУР производственной логистики;
- методы ПУР распределительной логистики;
- методы ПУР сбытовой логистики;
- методы ПУР логистики запасов;
- методы ПУР логистики складирования;
- методы ПУР транспортной логистики;
- методы ПУР логистики сервисного обслуживания.

Исследования методов ПУР в маркетинге показали, что основными из них являются [26]:

- методы ПУР, основанные на определении емкости рынка;
- методы ПУР на основе маркетинговых исследований, проводимых на этапе инициации процесса реализации продукции;
- методы ПУР на основе маркетинговых исследований, проводимых на этапе разработки продукции методы исследования имиджа марки (brand equity testing);
- методы ПУР на основе маркетинговых исследований, проводимых на этапе опытного производства и тестирования продукции;
- методы ПУР на основе маркетинговых исследований, проводимых на этапе распространения промышленно производимой продукции.

Анализ методов ПУР в международном менеджменте показал, что основными из них являются [27]:

- методы ПУР, связанные с изучением внешних рынков;
- методы ПУР, связанные с выбором зарубежных партнеров (контрагентов);
- методы ПУР, связанные с подготовкой и проведением деловых переговоров с потенциальными и реальными зарубежными деловыми партнерами;
- методы ПУР, связанные с заключением внешнеторговых контрактов;

- методы ПУР, связанные с международными финансово-расчетными операциями и их страхованием;
- методы ПУР, связанные с управлением персоналом в международных корпорациях;
- методы ПУР, связанные с международными транспортировками и хранением товаров;
- методы ПУР, связанные с управлением внешнеэкономической деятельностью в целом.

Исследования методов ПУР менеджмента знаний (*knowledge management*) показали, что основными из них являются [4]:

- методы ПУР, направленные на идентификацию знаний;
- методы ПУР, направленные на создание новых знаний;
- методы ПУР, связанные с хранением знаний;
- методы ПУР, связанные с обменом знаниями;
- методы ПУР, связанные с применением (использованием) знаний.

Анализ методов ПУР в менеджменте организации показал, что основными из них являются [27, 40]:

- методы ПУР, основанные на комплексном экономическом анализе хозяйственной деятельности (АХД) организации;
- методы ПУР, основанные на оценке перспектив развития производственно-хозяйственной деятельности экономических систем (предприятий), с учетом их инновационного потенциала и инвестиционных возможностей;
- методы ПУР на основе технологий организационного управления.

Исследования методов ПУР менеджмента продаж показали, что основными из них являются:

- методы ПУР, связанные с поиском целевых аудиторий для осуществления продаж;
- методы ПУР, связанные с определением технологий «подогрева» интереса потенциальных покупателей;
- методы ПУР, связанные с формированием предложения по продаже;
- методы ПУР, связанные с ведением переговоров о продаже;
- методы ПУР, связанные с заключением договора о продаже;
- методы ПУР, связанные с ведением сделки о продаже;
- методы ПУР, связанные с организацией повторных продаж.

Анализ методов ПУР менеджмента территорий (управления развитием регионов) показал, что они основаны на применении авторских моделей [26, 27, 39]: Й. Тюнена, А. Леша, В. Лаунхарта, А. Вебера, В. Кристаллера, Т. Хагерстандта, А. Смита, Д. Рикардо, Э. Хекшера и Б. Олина, Х. Хотеллинга, О. Энглендера, Г. Ритчля, Т. Паландера, Р. Вернона, М. Портера, Ф. Никкербоккера, К. Акамацу, К. Коджимы и Т. Озавы, Дж. Даннинга, Р. Наруллы, С. Хаймера, Ч. Киндлебергера, Р. Кэйвза, Г. Джонсона, Р. Лакруа, Р. Баккли, Д. Кассона, Дж. Даннинга, У. Айзарда, Л. Вальраса, М. Гринхата и Х. Ота, К. Эрроу – Ж. Дебрё – Л. Маккензи и др.

Исследования методов ПУР мотивационного менеджмента показали, что основными из них являются [33, 35]:

- методы ПУР на основе содержательных теорий мотивации (включая: теорию иерархии потребностей А. Маслоу, теорию ERG К. Альдерфера, двухфакторную теорию мотивации Ф. Герцберга, классическую теорию мотивации Ф. Тейлора, теорию приобретенных потребностей Д. Мак-Келланда, теорию системы потребностей К. Мадсена, теорию экзистенциальных потребностей Э. Фромма и др.);
- методы ПУР на основе мотивационных теорий поля (включая: теории «Х» и «У» Д. Мак-Грегора, теорию «Z» У. Оучи, теорию организационного роста Литвина-

Стрингера, теорию социального пространства П. Бурдьё, структурно-динамическую теорию К. Левина и др.);

– методы ПУР на основе процессуальных теорий мотивации (включая: теорию ожиданий В. Врума, теорию выбора В. Врума, Л. Портера, Э. Лоулера; комплексную теорию Л. Портера, Э. Лоулера; теорию справедливости С. Адамса; теорию постановки целей Э. Локка; теорию подкрепления В. Скиннера; теорию взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуационных переменных Д. Аткинсона; теорию наделения властью и участия в делах организации Д. Боуэна, Э. Лоулера, Р. Фрея; 12-ти факторную теорию мотивации Ш. Ричи и П. Мартина; и др.).

Анализ методов ПУР производственного менеджмента показал, что основными из них являются [44, 45]:

- административные методы ПУР;
- организационные методы ПУР;
- социально-психологические методы ПУР;
- экономические методы ПУР.

Анализ методов ПУР риск-менеджмента показал, что основными из них являются [30, 48, 55]:

– методы ПУР, основанные на теории игр Дж. фон Неймана и О. Моргенштерна;

– методы ПУР, основанные на статистических методах оценки рисков;

– методы ПУР, основанные на анализе и оценке портфельных рисков;

– методы ПУР, основанные на теории массового обслуживания;

– методы ПУР, основанные на оценке рисков абсолютных потерь;

– методы ПУР, базирующиеся на специализированных методах оценки рисков инвестиционных проектов.

Анализ методов ПУР стратегического менеджмента показал, что основными из них являются [21, 32]:

– методы ПУР, основанные на оценке стратегических перспектив компаний с позиций рыночной конкурентоспособности;

– методы ПУР, основанные на оценке стратегических перспектив компаний с позиций максимальной их адаптации к условиям внешней среды;

– методы ПУР, основанные на оценке стратегических перспектив компаний как комплекса направлений деятельности;

– методы ПУР, основанные на оценке стратегических перспектив компаний в результате реализации итерационных процессов.

Анализ методов ПУР тайм-менеджмента показал, что основными из них являются [49]:

- SMART-технологии постановки целей Д. Доурдэна;
- диаграмма Г. Ганнта;
- метод «Альп» по упорядочиванию планов;
- метод «Помидор»;
- метод айсберга Р. Сети;
- метод анализа ABC;
- метод бюджетирования времени;
- метод матрицы Д. Эйзенхауэра;
- метод обеспечения продуктивности Т. Ферриса;
- метод поедания лягушек Б. Трейси;
- принцип В. Парето 20/80%;
- проектная система постановки целей Г. Архангельского;
- технологии преодоления прокрастинации;
- технология обеспечения продуктивной работы Канбан;
- технология определения круга влияния и круга забот С. Кови;
- технология пирамиды управления временем;

- технология планирования «Автофокус» М. Форстера,
- технология построения дерева целей;
- технология продуктивной работы GTD Д. Аллена;
- технология продуктивной работы ZTD Л. Бабаута;
- технология самоменеджмента;
- технология ситуационного анализа целей Л. Зайверта;
- технология списка задач «to do list»;
- технология фотографии рабочего дня;
- технология хронометража;
- хронокарты А.К. Гастева;
- и др.

При этом методы ПУР тайм-менеджмента по целевому назначению можно сгруппировать следующим образом:

- методы ПУР, используемые в тайм-менеджменте при целеполагании;
- методы ПУР, используемые в тайм-менеджменте при управлении персональным временем;
- методы ПУР, используемые в тайм-менеджменте при планировании;
- методы ПУР, используемые в тайм-менеджменте при повышении скорости работы.

Исследование методов ПУР технологического менеджмента показало, что основными из них являются:

- методы ПУР, направленные на оптимизацию технологического потенциала (аутсорсинг, трансферт и др.);
- методы ПУР, направленные на наращивание технологического потенциала (инжиниринг, реинжиниринг и др.);
- методы ПУР, направленные на защиту технологического потенциала (аудит, консалтинг и др.).

Исследования методов ПУР управления интеллектуальной собственностью показали, что основными из них являются:

- методы ПУР, основанные на доходном подходе к оценке интеллектуальной собственности;
- методы ПУР, основанные на доходном подходе к оценке интеллектуальной собственности;
- методы ПУР, основанные на доходном подходе к оценке интеллектуальной собственности.

Анализ методов ПУР управления качеством показал, что основными из них являются [23, 36]:

- методы ПУР, основанные на базовых технологиях управления качеством (включая: технологии внедрения калибров и шаблонов как прообразов современных стандартов типоразмеров продукции; технологии научной организации труда (НОТ); технологии статистического контроля качества продукции);
- методы ПУР, основанные на базовых методах управления качеством (включая методы: У. Шухарта, Э. Дэмिंगа, Дж.Джурана, Ф. Кросби, К. Исикавы, А. Фейгенбаума, Г. Тагути, Т. Сейфи, И. Кобаяси, Н. Кано и др.);
- методы ПУР, основанные на прикладных технологиях управления качеством (включая: основные инструменты управления качеством, включая: статистические методы контроля качества (SQC), кружки качества (QC), семь основных инструментов качества (SBT), семь новых инструментов качества (SNT), систему нулевых дефектов (ZD), инжиниринг качества (развертывание функции качества (QFD), методологию анализа характера и последствий отказа (FMEA), теорию надежности (RT), теорию планирования экспериментов (ED) и др.);

– методы ПУР, основанные на использовании методов квалиметрической оценки (включая: метод оценки качества продукции по ее важнейшему показателю; метод оценки качества по обобщенному показателю группы свойств продукции; дифференциальный метод оценки качества продукции; метод комплексной оценки качества продукции; смешанный метод оценки уровня качества продукции; метод интегральной оценки уровня качества продукции; метод оценки уровня качества продукции по ее экономической эффективности; метод экспертной оценки показателей качества продукции; метод оценки уровня качества разнородной продукции);

– методы ПУР, основанные на основных положениях национальных философий управления качеством (включая: Качество Функциональность Наступательность (Япония), Менеджмент Абсолютного Качества (США), Менеджмент Фактора Времени (Европа));

– методы ПУР, основанные на международных концепциях управления качеством (включая: концепцию контроля качества (QC), концепцию всеобщего контроля качества (TQC), концепцию контроля качества в масштабах компании (CWQC); концепцию всеобщего менеджмента качества (TQM); концепцию универсального менеджмента качества (UQM); концепцию управления качеством инноваций (QMI); концепцию управления качеством по целям (QMBO); концепцию управления качеством на основе информационных технологий (QMBIT); концепцию управления качеством на основе комбинаторных технологий (QMBCT)).

Исследования методов ПУР управленческого консультирования показали, что основными из них являются:

- методы ПУР стратегического консалтинга;
- методы ПУР маркетингового консалтинга;
- методы ПУР организационного консалтинга;
- методы ПУР финансово-экономического консалтинга;
- методы ПУР кадрового консалтинга;
- методы ПУР синтетического консалтинга (объединяющие в себе такие предметные области знаний, как экономика, юриспруденция, менеджмент и др.).

Исследования методов ПУР управления недвижимостью показали, что основными из них являются:

- методы ПУР, связанные с арендой недвижимости;
- методы ПУР, связанные с доверительным управлением недвижимостью;
- методы ПУР, связанные с залогом недвижимости;
- методы ПУР, связанные с передачей имущества на правах хозяйственного ведения или доверительного управления;
- методы ПУР, связанные с отчуждением собственности;
- методы ПУР, связанные с внесением имущественной доли в уставный капитал хозяйствующих субъектов;
- методы ПУР, связанные с ликвидацией объекта недвижимости вследствие износа;
- методы ПУР, связанные с приобретением объектов недвижимости;
- методы ПУР, связанные с лизингом объектов недвижимости;
- методы ПУР, связанные с концессией.

Анализ методов ПУР управления персоналом показал, что основными из них являются [33, 37, 48]:

- методы ПУР, основанные на континууме лидерского поведения Танненбаума-Шмидта;
- методы ПУР, базирующиеся на ситуационной модели руководства Ф. Фидлера;
- методы ПУР, основанные на модели «путь—цель» Теренса, Митчелла и Хауса;
- методы ПУР, базирующиеся на ситуационной модели Стинсона–Джонсона;

- методы ПУР, базирующиеся на ситуационной модели Врума – Йеттона – Яго;
- методы ПУР, основанные на модели зрелости исполнителей П. Херсея и К. Бланшарда;
- методы ПУР, базирующиеся на модели («решетке») стилей руководства Р. Блейка и Д. Мутон;
- методы ПУР, основанные на модели стилей руководства К. Левина;
- методы ПУР, основанные на модели стилей руководства Р. Лайкерта;
- и др.

Проведенные исследования показали, что в общем случае методов ПУР управления персоналом могут быть объединены в следующие группы [33]:

- методы ПУР в управлении персоналом, основанные на организационно-распорядительных (административных) решениях;
- методы ПУР в управлении персоналом, основанные на экономических решениях;
- методы ПУР в управлении персоналом, основанные на социально-психологических решениях.

Анализ методов ПУР управления проектами показал, что основными из них являются [20, 48]:

- методы ПУР, основанные на принципах классического проектного управления;
- методы, основанные на технологиях управления инновационными проектами.

Анализ методов ПУР финансового менеджмента показал, что основными из них являются [10, 24, 34]:

- методы ПУР финансового менеджмента, основанные на комплексном экономическом анализе хозяйственной деятельности организации;
- методы ПУР финансового менеджмента, основанные на использовании показателей эффективности производственно-хозяйственной деятельности организации (прибыли, рентабельности реализации продукции, рентабельности активов, рентабельности собственного и заемного капитала, доходности акционерного капитала);
- методы ПУР финансового менеджмента, основанные на использовании показателей финансового положения организации и ее платежеспособности (включают показатели: ликвидности, оборачиваемости средств, платежеспособности и устойчивости финансового положения организации);
- методы ПУР финансового менеджмента, основанные на оценке активов и капитала экономических систем);
- методы ПУР финансового менеджмента, связанные с управлением структурой капитала экономических систем (предприятий).

Анализ методов ПУР цифровой экономики показал, что основными из них являются:

- методы ПУР, направленные на интенсификацию реализации существующих бизнес-процессов за счет внедрения технологий цифровой экономики (в том числе, посредством автоматизации);
- методы ПУР, направленные на оптимизацию систем управления, обеспечивающую за счет внедрения технологий цифровой экономики, в том числе, сокращение издержек (общих или удельных);
- создание технологического базиса для образования новых типов экономических взаимодействий;
- ускорение экономических циклов;
- эффективное использование и высвобождение производственных и складских мощностей вследствие сокращения перепроизводства неликвидных товаров.

Исследования состава методов ПУР юридического менеджмента показали, что основными из них являются следующие:

- методы ПУР, связанные с повышением качества функционирования юридической службы;
- методы ПУР, связанные с оптимизацией работы юридической службы (включая оптимизацию юридических рисков);
- методы ПУР, связанные с урегулированием конфликтов (судебных и досудебных и т.д.);
- и др.

Анализ методов ПУР экологического менеджмента показал, что ключевыми из них являются:

- методы ПУР, направленные на снижение негативного воздействия на окружающую среду (управление экологической безопасностью);
- методы ПУР, направленные на повышение экологической эффективности деятельности предприятия (управление использованием ресурсов);
- методы ПУР, направленные на снижение уровня отходов и повышение качества их переработки (управление циклом обращения отходов);
- и др.

Исследования состава методов ПУР GR-менеджмента показали, что ключевыми из них являются:

- методы ПУР, связанные с лоббизмом;
- методы ПУР, связанные с PR-деятельностью;
- методы ПУР, связанные с реализацией частно-государственного партнерства;
- методы ПУР, связанные с реализацией программ социальной ответственности бизнеса;
- и др.

Исследования состава методов ПУР PR-менеджмента показали, что ключевыми из них являются:

- методы ПУР, связанные с PR продукции;
- методы ПУР, связанные с внутренним PR (укрепление корпоративного духа компании);
- методы ПУР, связанные с оптимизацией отношений со стейкхолдерами;
- методы ПУР, связанные с личным (персональным) PR;
- методы ПУР, связанные с формированием, поддержанием и развитием доброжелательных отношений компании с общественностью;
- методы ПУР, связанные с улучшением отношений с органами власти;
- и др.

Исследования состава методов ПУР yield-менеджмента показали, что основными из них являются:

- методы ПУР, связанные с превращением потенциальных клиентов в реальных;
- методы ПУР, связанные с управлением сроками реализации товаров;
- методы ПУР, связанные с управлением рекламными усилиями;
- методы ПУР, связанные с осуществлением рыночных изменений;
- методы ПУР, связанные с управлением бизнес-операциями;
- методы ПУР, связанные с формированием из элементов, определяющих доходность бизнеса здесь и сейчас рациональной системы;
- и т.д.

Выводы

Таким образом, проведенные исследования позволили обобщить состав методов принятия управленческих решений, выделяемых по признаку прикладных направлений менеджмента.

Выделена группа общих методов принятия управленческих решений, включая: общенаучные методы ПУР; методы ПУР общего менеджмента; методы ПУР, основанные на традиционных способах обработки информации и принятия решений; методы ПУР на основе технологий детерминированного факторного анализа; методы ПУР на основе технологий стохастического факторного анализа; методы ПУР на основе оптимизации показателей эффективности.

Впервые систематизированы методы принятия управленческих решений по таким прикладным направлениям менеджмента, как: административный менеджмент, анимационный менеджмент, антикризисное управление, бренд-менеджмент, гендерный менеджмент, государственное и муниципальное управление, ивент-менеджмент, инвестиционный менеджмент, инновационный менеджмент, информационные технологии управления, исследование систем управления, коммуникативный менеджмент, координационный менеджмент, логистика, маркетинг, международный менеджмент, менеджмент знаний, менеджмент организации, менеджмент продаж, менеджмент территорий, мотивационный менеджмент, производственный менеджмент, риск-менеджмент, стратегический менеджмент, тайм-менеджмент, технологический менеджмент, управление интеллектуальной собственностью, управление качеством, управленческое консультирование, управление недвижимостью, управление персоналом, управление проектами, финансовый менеджмент, цифровой экономики, экологический менеджмент, юридический менеджмент, GR-менеджмент, PR-менеджмент, Yield-менеджмент.

Установлено, что, с одной стороны, рост числа прикладных направлений менеджмента и соответствующих им методов ПУР в условиях постиндустриальной экономики неуклонно растет.

С другой стороны, динамизм развития экономики в целом и прикладного менеджмента, в частности, показывает, что используемые в них методы ПУР имеют области пересечения, что обусловлено областями задач еще не окончательно сформировавшихся прикладных направлений менеджмента.

Литература

1. *Бережной В.И., Бережная Е.В.* Методы и модели принятия управленческих решений. – Москва: Инфра-М, 2016. – 384 с.
2. *Гапоненко Т.В.* Управленческие решения. – Москва: Феникс, 2008. – 288 с.
3. *Голубков Е.П.* Методы принятия управленческих решений в 2 ч. – Люберцы: Юрайт, 2016.
4. ГОСТ Р 54875-2011 Менеджмент знаний. Руководство по устоявшейся практике внедрения системы менеджмента знаний.
5. *Денисова И.В., Тебекин А.В., Тебекин П.А.* Использование методов стохастического факторного анализа при принятии управленческих решений. // Журнал исследований по управлению. – 2017. – Т. 3. – № 10. – С. 17–53.
6. *Егорова А.А., Тебекин А.В.* Диалектические основы общенаучных методов управления в менеджменте. // Журнал философских исследований. – 2019. – Т. 5. – № 1. – С. 10–27.
7. *Егорова А.А., Тебекин А.В., Тебекин П.А.* Динамика развития прикладных направлений менеджмента. // Транспортное дело России. – 2019. – № 4. – С. 11–16.
8. *Золотова Т.В.* Методы принятия управленческих решений. – Москва: КноРус, 2018. – 381 с.
9. *Иванов, П.В.* Методы принятия управленческих решений. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 413 с.

10. *Игнатъева А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В.* Эволюция концепций финансового менеджмента. // Журнал экономических исследований. – №1. – 2020. – С. 34-61.
11. *Кузнецова Н.В.* Методы принятия управленческих решений. – Москва: Инфра-М, 2018. – 349 с.
12. *Литвак Б.Г.* Разработка управленческого решения. – Москва: Дело, 2008. – 440 с.
13. *Логинов В.Н.* Методы принятия управленческих решений. – Москва: КноРус, 2015. – 224 с.
14. Методы принятия управленческих решений: количественный подход. Под ред. Кочкарова А. А. – Москва: КноРус, 2017. – 368 с.
15. *Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В.* Вероятные тренды трансформации содержания программы бакалавриата по направлению подготовки "Менеджмент" в условиях постиндустриальной экономики. // Профессиональное образование в современном мире. – 2020. – Т. 10. – № 3. – С. 3921-3937.
16. *Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В.* Методы принятия управленческих решений на основе инструментов теории массового обслуживания. // Журнал исследований по управлению. – 2019. – Т. 5. – № 6. – С. 34-54.
17. Основы принятия управленческих решений. Егорова А.А., Петров В.С., Тебекин А.В., Тебекин П.А. Москва, 2020.
18. Приказ Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст (ред. от 16.10.2018) "О принятии и введении в действие Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД2) ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2) и Общероссийского классификатора продукции по видам экономической деятельности (ОКПД2) ОК 034-2014 (КПЕС 2008)"
19. *Рубчинский А.А.* Методы и модели принятия управленческих решений. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 526 с.
20. *Сурат И.Л., Тебекин А.В., Широкова Л.Н.* Управление инновационными проектами. Монография. – Москва, 2014.
21. *Тебекин А.В.* Методы принятия управленческих решений, базирующиеся на основе анализа схем стратегического развития экономических систем с позиций их рыночной конкурентоспособности. Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2017. – № 4 (23). – С. 60-69.
22. *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.
23. *Тебекин А.В.* Иерархическая структура технологий управления качеством. // Журнал технических исследований. – 2019. – Т. 5. – № 1. – С. 15-25.
24. *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.
25. *Тебекин А.В.* Логистика. Учебник. – Москва, 2018.
26. *Тебекин А.В.* Методы принятия управленческих решений на основе теории игр как группа методов класса принятия стратегических решений на основе оптимизации показателей эффективности. // Стратегии бизнеса. – 2018. – № 10 (54). – С. 3-12.
27. *Тебекин А.В.* Методы принятия управленческих решений. – Москва: Юрайт, 2017. – 431 с.
28. *Тебекин А.В.* Общенаучные методы принятия управленческих решений. Москва, 2019.
29. *Тебекин А.В.* Оценка методов антикризисного управления на основе качественных показателей деятельности предприятий. // Вестник Московского

- университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2019. – № 2 (29). – С. 71–81.
30. *Тебекин А.В.* Принятие управленческих решений в условиях риска. – Москва, 2018.
31. *Тебекин А.В.* Сравнительная оценка количественных и качественных методов принятия управленческих решений в условиях антикризисного управления. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2019. № 3 (47). – С. 221-231.
32. *Тебекин А.В.* Стратегический менеджмент. Учебник / Москва, 2020. Сер. 68 Профессиональное образование (2-е изд., пер. и доп.).
33. *Тебекин А.В.* Стратегическое управление персоналом. – Москва, 2020.
34. *Тебекин А.В.* Теория менеджмента: учебник. – Москва: КНОРУС, 2016. – 696 с.
35. *Тебекин А.В.* Теория управления. Учебник / Москва, 2017.
36. *Тебекин А.В.* Управление качеством. Учебник / Москва, 2020. Сер. 76 Высшее образование (2-е изд., пер. и доп.).
37. *Тебекин А.В.* Управление персоналом. Учебное пособие / Москва, 2020. Сер. 68 Профессиональное образование (1-е изд.)
38. *Тебекин А.В., Мантусов В.Б.* Управление организацией: теоретико-методологические основы, функциональные задачи, технологии, прикладные аспекты применения. Монография. – Москва, 2016.
39. *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.
40. *Тебекин А.В., Тебекин П.А.* Экономические методы в системе методов принятия управленческих решений в менеджменте. // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. – 2017. – № 2 (27). – С. 43-48.
41. *Тебекин А.В., Тебекин П.А.* К вопросу о классификации методов принятия управленческих решений. // Транспортное дело России. – 2018. – № 5. – С. 110–115.
42. *Тебекин А.В., Тебекин П.А.* Методы принятия управленческих решений на основе традиционных способов анализа и обработки информации. // Журнал исследований по управлению. – 2017. – Т. 3. – № 2. – С. 1-25.
43. *Тебекин А.В., Тебекин П.А.* Методы принятия управленческих решений в системе государственного и муниципального управления. // Транспортное дело России. – 2020. – № 2. – С. 107–111.
44. *Тебекин А.В., Тебекин П.А.* Общенаучные методы в системе классификации методов принятия управленческих решений в менеджменте. // Маркетинг и логистика. – 2016. – № 6 (8). – С. 91-106.
45. *Тебекин А.В., Тебекин П.А.* Содержание общенаучных методов принятия управленческих решений в менеджменте. // Журнал исследований по управлению. – 2017. – Т. 3. – № 1. – С. 28-51.
46. *Тебекин А.В., Тебекин П.А., Тебекина А.А.* Использование информационно-технологической модели управления (ИТМУ) в принятии решений. // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2016. № 1 (16). – С. 128–135.
47. *Тебекин А.В., Тебекин П.А., Тебекина А.А.* Методы принятия управленческих решений на основе детерминированного факторного анализа. // Журнал исследований по управлению. – 2017. – Т. 3. – № 2. – С. 1-25.
48. *Тебекин А.В., Тебекина А.А.* Классификация методов принятия управленческих решений. // Журнал исследований по управлению. – 2016. – Т. 2. – № 11. – С. 4.
49. *Тебекин А.В., Шафиров В.Г.* Характеристика тайм-менеджмента как эффективной подсистемы управления социально-экономическими системами. // Журнал социологических исследований. – 2018. – Т. 3. – № 1. – С. 33–47.

50. *Токарев В.В.* Методы оптимальных решений. В 2 томах. Том 2. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность. – Москва: ФИЗМАТЛИТ, 2010. – 416 с.
51. *Трофимов В.В., Трофимов Л.А. Трофимова, Л.А.* Методы принятия управленческих решений. – Москва: Юрайт, 2016. – 335 с.
52. *Фирсова И.А., Мельник М.В.* Методы принятия управленческих решений. – Москва: Юрайт, 2015. – 544 с.
53. *Черняк В.З., Довдиенко И.В.* Методы принятия управленческих решений. – Москва: Academia, 2014. – 240 с.
54. *Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикова В.В.* Принятие управленческих решений. – Москва: Дашков и Ко, 2010. – 324 с.
55. *Вайтенков Я.В., Тебекин А.В., Тебекин П.А., Толкаченко Г.Л.* Управление рисками инновационно-инвестиционных проектов. // Москва, 2017.