

УДК 330.1

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ В СИСТЕМЕ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

**Тебекин Алексей Васильевич,**

*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: abozrov@mail.ru,*

**Тебекин Павел Алексеевич,**

*главный сетевой инженер ООО «Сентинел»,  
E-mail: abozrov@mail.ru*

*Рассмотрены методы принятия управленческих решений (ПУР), классифицированные по технологиям принятия управленческих решений. Представлены результаты систематизации авторской классификации методов ПУР по направлениям прикладного менеджмента. Дана краткая характеристика экономических методов принятия управленческих решений как общенаучных методов управления.*

**Ключевые слова:** классификация, методы, принятие управленческих решений, менеджмент, экономические методы

Ускорение научно-технического прогресса неизменно сопровождается усложнением создаваемых человеком социально-экономических систем. Указанные тенденции связаны с активным развитием науки управления социально-экономическими системами (менеджмента) в целом и методов принятия управленческих решений (ПУР) в менеджменте, в частности.

Характеристика различных методов ПУР нашла отражение во многих научных работах, в частности, в трудах Балдина К.В., Воробьева С.Н., Уткина В.Б. [1], Гапоненко Т.В. [2], Гуджоян О.Л. [3], Давенкова А.С. [4], Карданской Н.Л. [5], Лафта Д. [6], Литвака Б.Г. [7], Трофимова В.В., Трофимовой Л.А. [8], Анискина Ю.П. [9], Фатхутдинова Р.А. [10], Чудновской С.Н. [11], Тебекина А.В. [12] и др.

Результаты обобщения известных классификационных признаков принятия управленческих решений позволили выделить следующие из них: степень (предполагаемый период) влияния на будущее организации (стратегические, тактические); масштабы охвата деятельности предприятия (общие, локальные); период реализации УР (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные); направленность воздействий (внешние, внутренние); обязательность для исполнения (директивные, рекомендательные, ориентирующие); функциональное назначение (маркетинговые, планирования, организации, регулирования, контроля, мотивации); степень запрограммированности (запрограммированные УР, частично программируемые УР, незапрограммированные УР); сфера реализации (производственные УР, УР сферы НИОКР, УР по развитию инфраструктуры; УР в сфере снабжения и сбыта; УР в сфере использования финансов; УР, связанные с управлением человеческими ресурсами и т.д.); способ принятия УР (интуитивные УР, адаптивные УР, рациональные УР).

Чаще всего методы ПУР классифицируют по способам принятия решений [13, с. 163–164] на: методы, построенные на интуиции управляющего, на его ранее накопленном опыте и сумме знаний в конкретной области деятельности; методы, сформированные на понятии «здравый смысл», когда менеджер обосновывает его последовательными доказательствами, основанными на ранее накопленном опыте; методы, основанные на научно-практическом подходе, предполагающем выбор оптимальных решений, с применением современных технических средств, на основе переработки больших объемов информации, помогающих обосновывать принимаемые решения.

Безусловно, наибольший интерес представляют методы, базирующиеся на научно-практическом подходе. Совершенствование инструментария научного исследования имеет большое значение и служит залогом успеха и эффективности принимаемых управленческих решений. Чем глубже человек проникает в сущность изучаемых явлений, тем более точные методы исследования ему требуются и тем более рациональные варианты решений он получает [14, с. 245–246].

Известные классификации научно-практических методов принятия решений не представляется возможным признать исчерпывающими. В этой связи была предложена авторская классификация научно-практических методов ПУР по признаку применения в прикладных областях менеджмента (таблица 1), построенная на базе классификации, и являющаяся результатом обобщения выполненных ранее исследований [12, 14, 15, 16].

**Таблица 1 – Классификация методов ПУР по направлениям использования в прикладном менеджменте**

№	Направления развития менеджмента	Состав классов методов ПУР
1	Общий менеджмент	1.1 Общенаучные методы [14, с. 254–256]. 1.2 Методы, основанные на традиционных способах обработки информации и принятия решений [14, с. 257–270]. 1.3 Методы на основе детерминированного факторного анализа [14, с. 271–282]. 1.4 Методы на основе стохастического факторного анализа [14, с. 283–298].
2	Менеджмент организации	2.1 Методы, основанные на комплексном экономическом анализе хозяйственной деятельности (АХД) организации [14, с. 436–443]. 2.2 Методы, основанные на оценке перспектив развития производственно-хозяйственной деятельности экономических систем (предприятий), с учетом их инновационного потенциала и инвестиционных возможностей [14, с. 479–503]. 2.3 Методы на основе технологий организационного управления.
3	Исследование систем управления	3.1 Методы на основе оптимизации показателей эффективности [14, с. 299–307].
4	Стратегический менеджмент	4.1 Методы, базирующиеся на основе анализа схем стратегического развития экономических систем [14, с. 308–330]. 4.2 Методы выбора стратегий развития экономических систем с позиций оценки их рыночной конкурентоспособности.
5	Антикризисное управление	5.1 Методы антикризисного управления на основе технологий А-моделей качественной оценки. 5.2 Методы антикризисного управления на основе технологий Z-моделей количественной оценки [16, с. 329–345].
6	Логистика	6.1 Методы закупочной логистики [17, с. 164–207]. 6.2 Методы производственной логистики [17, с. 215–271]. 6.3 Методы распределительной логистики [17, с. 273–278]. 6.4 Методы сбытовой логистики [17, с. 278–292]. 6.5 Методы логистики запасов [17, с. 304–321]. 6.6 Методы логистики складирования [17, с. 207–210]. 6.7 Методы транспортной логистики [17, с. 322–333]. 6.8 Методы логистики сервисного обслуживания [17, с. 334–339].
7	Управление персоналом	7.1 Методы, связанные с управлением персоналом [14, с. 331–338].
8	Инновационный менеджмент	8.1 Методы на основе технологий поиска инновационных путей развития [14, с. 412–429]. 8.2 Методы на основе бизнес-моделей новаторов бизнеса [14, с. 430–435]. 8.3 Методы, основанные на технологиях управления инновационными проектами.
9	Информационные технологии управления	9.1 Выявление альтернатив для принятия управленческого решения по технологиям OLAP и Data Mining. 9.2 Методы интеллектуального анализа данных. 9.3 Методы оценки альтернатив – сценарного моделирования «что если».
10	Управление качеством	10.1 Методы, основанные на инструментах управления качеством [14, с. 339–372]. 10.2 Методы на основе теории квалиметрии.
11	Финансовый менеджмент	11.1 Методы, основанные на комплексном экономическом анализе хозяйственной деятельности (АХД) организации [14, с. 436–443]. 11.2 Методы, основанные на оценке активов и капитала экономических систем [14, с. 465–473]. 11.3 Методы, связанные с управлением структурой капитала экономических систем (предприятий) [14, с. 465–473].
12	Инвестиционный менеджмент	12.1 Методы инвестиционного характера, основанные на оценке стоимости капитала экономических систем (предприятий).
13	Управление проектами	13.1 Методы, основанные на принципах классического проектного управления. 13.2 Методы, основанные на технологиях управления инновационными проектами.
14	Риск-менеджмент	14.1 Методы оценки риска, основанные на теории игр [14, с. 303–307, 518–525]. 14.2 Статистические методы оценки рисков [14, с. 526–542]. 14.3 Методы анализа и оценки портфельных рисков инвестирования [14, с. 542–569]. 14.4 Методы оценки рисков на основе теории массового обслуживания [14, с. 301–303].

		14.5 Методы оценки рисков абсолютной величины вероятных потерь инвестиций. 14.6 Специализированные методы оценки рисков инвестиционных проектов.
15	Производственный менеджмент	15.1 Организационные методы. 15.2 Административные методы. 15.3 Экономические методы. 15.4 Социально-психологические методы.
16	Экологический менеджмент	16.1 Административные методы. 16.2 Методы экологической экспертизы. 16.3 Экономические методы. 16.4 Социально-психологические методы.
17	Тайм-менеджмент	17.1 Методы управления в тайм-менеджменте при целеполагании. 17.2 Методы управления персональным временем. 17.3 Методы планирования в тайм-менеджменте. 17.4 Методы повышения скорости работы.
18	GR-менеджмент	18.1 Методы обеспечения партнерских отношений с государственными органами. 18.2 Методы обеспечения благоприятного административного климата для организации. 18.3 Методы недопущения принятия государственными органами нормативно-правовых актов, ухудшающих положение организации. 18.4 Методы обеспечения участия организации в реализации государственных программ, получения государственной поддержки и экономического сотрудничества с государством. 18.5 Методы поддержки принятия законодательных актов, способствующих развитию организации и т.д.

Представленная классификация может служить отправной точкой как для дальнейшей систематизации классов методов ПУР по направлениям прикладного менеджмента, так и для наполнения классов методами на основе различных технологий ПУР.

В представленной классификации приведены универсальные методы ПУР, характеризующие общий менеджмент и распространяющиеся на шестнадцать остальных направлений прикладного менеджмента.

К общенаучным методам ПУР традиционно относят [14, с. 254–256]: метод системного анализа; метод комплексного анализа; методы дифференциации и интеграции; методы программно-целевого планирования.

Однако в более поздних исследованиях перечень методов ПУР, относимых к общенаучным, был расширен до следующего состава: 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.

И если методы диалектической природы (метод восхождения от абстрактного к конкретному; методы анализа и синтеза; методы индукции и дедукции; метод единства логического и исторического) не вызывают сомнений в целесообразности их отнесения к группе общенаучных методов ПУР класса универсальных методов ПУР, то включение в состав общенаучных методов ПУР, экономических методов, административных методов и социально-психологических методов является весьма дискуссионным. Поскольку традиционно три последних метода относят к методам управления персоналом или к методам производственного менеджмента, либо экологического менеджмента (таблица 1).

И это закономерно, поскольку, например, экономические методы управления основываются на использовании стимулов, призванных обеспечить заинтересованность и ответственность управленческих работников за принимаемые решения и их последствия.

Учитывая, что классификация методов ПУР, представленных в таблице 1, не представляет собой набор непересекающихся множеств групп методов (в силу взаимосвязанности методов ПУР в прикладном менеджменте), представляет интерес детальное рассмотрение экономических методов управления.

Экономические методы управления в менеджменте представляют собой совокупность средств и инструментов целенаправленного воздействия на внутренние переменные предприятия (цели, задачи, технологии, структуру, людей) в интересах создания благоприятных экономических условий хозяйствования, обеспечения эффективного функционирования и развития предприятия в рыночных условиях.

Экономические методы управления в менеджменте предусматривают определение требований и формирование качественных изменений в деятельности хозяйствующих субъектов в интересах роста их эффективности с учетом объективных факторов внешней среды и субъективных внутренних факторов (рисунок 1).



*Рисунок 1 – Состав экономических методов исследования в системе общенаучных методов принятия управленческих решений*

Экономические методы исследования внешней среды позволяют предприятию (организации) выполнить оценку тенденций и динамики развития рынка, изменений налоговой политики, финансово-кредитной политики, изучить деятельность конкурентов, определиться с контрагентами, разработать ассортиментную, ценовую, маркетинговую политику и т.д.

Экономические методы исследования внутренней среды позволяют предприятию (организации) на основе экономического анализа реализовать принципы коммерческого расчета, хозяйственного расчета, самокупаемости, самофинансирования, материального стимулирования деятельности предприятия в целом, его подразделений и отдельных сотрудников.

Происходящие в макроэкономике объективные изменения вызывают необходимость внедрения в производство достижений научно-технического прогресса для улучшения рыночных позиций хозяйствующих субъектов в условиях жесткой конкуренции.

Таким образом, сущность экономических методов состоит в одновременном воздействии на экономические интересы потребителя (с помощью цен, кредита, дополнительных услуг), с одной стороны, и работников предприятия (с помощью оплаты труда, участия в прибыли и других экономических рычагов, позволяющих создавать эффективный механизм работы), с другой стороны.

Модель, отражающая предпосылки выживания и развития предприятия на рынке, которыми являются довольные клиенты и сотрудники, работающие с полной отдачей, представлена на рисунке 2.

Таким образом, экономические методы базируются на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что обуславливает необходимость использования экономических механизмов менеджмента.

Экономические механизмы менеджмента охватывают основные функции и методы управления деятельностью хозяйствующих субъектов, ориентированные на повышение их эффективности в условиях перманентной адаптации их деятельности к изменению рыночных реалий.

Основные экономические механизмы менеджмента, призванные обеспечить эффективное функционирование хозяйствующих субъектов в рыночных условиях, представлены на рисунке 3.

Особенности экономических методов управления представлены на рисунке 4.

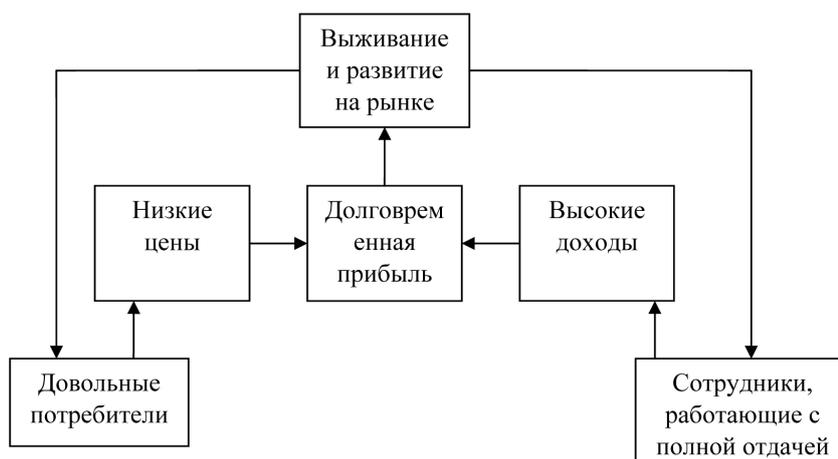


Рисунок 2 – Основа выживания и развития предприятия на рынке – довольные клиенты и сотрудники, работающие с полной отдачей



Рисунок 3 – Основные экономические механизмы менеджмента



Рисунок 4 – Особенности экономических методов управления

Таким образом, при всей известной дискуссионности отнесения к общенаучным методам принятия управленческих решений экономических, административных и социально-психологических методов, которые часто относят не к общему менеджменту, а к управлению персоналом, можно утверждать, что как минимум экономические методы ПУР являются общенаучными в менеджменте как в науке о профессиональном управлении социально-экономическими системами.

### Список литературы

1. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 317 с.
2. Гапоненко Т.В. Управленческие решения. – Ростов н/Д.: Феникс, 2012. – 284 с.
3. Гуджоян О.Л. и др. Методы принятия управленческих решений. – М.: Инфра-М, 2012. – 220 с.
4. Давенков А.С. Управленческие решения. – М.: Дело, 2012. – 262 с.
5. Карданская Н.Л. Управленческие решения. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 439 с.
6. Лафта Д. Управленческие решения. – М.: МЦЭиМ, 2010. – 388 с.
7. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2008. – 440 с.
8. Трофимов В.В., Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений. – СПб.: СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.
9. Управленческие решения / под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2009. – 383 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 344 с.
11. Чудновская С.Н. Разработка управленческих решений. – Тюмень: ТГУ, 2009. – 304 с.
12. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений. – М.: Юрайт, 2016.
13. Тебекин А.В. Логистика: учебник. Изд. 2-е. – М.: Дашков и К°, 2014. – 356 с.
14. Тебекин А.В. Управление качеством. – М.: Юрайт, 2013. – 384 с.
15. Тебекин А.В., Широкова Л.Н., Сурат И.Л. Управление инновационными проектами: монография. – М.: Риалтекс, 2014. – 126 с.
16. 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. Сер. 1: Экономика и управление. – 2016. – № 1 (16). – С. 128–135.
17. Субботин А.Л. Фрэнсис Бэкон. – М.: Мысль, 1974. – 175 с.

### ECONOMIC METHODS IN THE SYSTEM OF METHODS OF MANAGEMENT DECISION- MAKING IN MANAGEMENT

**Tebekin Alexey Vasilyevich,**

*doctor of technical Sciences, doctor of economic Sciences, Professor, honored worker of science and technology of the Russian Federation, Professor of the Department of management, of the Moscow state Institute of international relations (University) MFA Russia*

**Tebekin Pavel Alekseevich,**

*chief network engineer of ООО «Sentinel»*

*Methods of managerial decision-making (SDI), classified by technologies of managerial decision-making. The results of the author's systematization of the classification of SDIs in areas of applied management. Gives a brief description of economic methods to the managerial decision-making as scientific methods of management.*

**Keywords:** classification, methods, management decisions, management, economic methods