Механизм сквозного выбора управленческого инструментария: функциональное упорядочение методов по фазам решения

Сусленков Дмитрий Александрович
аспирант, кафедра менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, d_suslenkov@mail.ru

Выбор прикладного инструментария управленческого решения в условиях неопределённости обычно опирается на опыт и интуицию менеджера, из-за чего в схожих ситуациях применяются разные средства, а обоснование выбора остаётся непрозрачным. Цель статьи состоит в построении механизма, который делает выбор инструмента воспроизводимым, выводя его из диагностированного типа управленческой задачи через последовательность «подход, метод, инструмент». Методологическую основу составил функциональный анализ управленческого цикла в сопоставлении с отечественными и зарубежными классификациями методов принятия решений. Основанием группировки методов предложено считать не степень их формализации или дисциплинарное происхождение, а роль метода в управленческом цикле. На этом основании выстроена группировка из семи функциональных блоков, состав которой выводится из состава фаз цикла по единому правилу: отдельный блок вводится там, где фаза требует качественно иного класса средств. Показано, почему соответствие блоков и фаз не является взаимно однозначным. Результаты позволяют коммерческой организации подбирать инструменты под конкретную управленческую задачу и делать логику выбора проверяемой. Работа адресована исследователям управленческих решений и практикующим управленцам коммерческих организаций.

Ключевые слова: управленческие решения, неопределённость, методический инструментарий, функциональная классификация, управленческий цикл, механизм выбора, методологический подход/

ВВЕДЕНИЕ

Научное сообщество накопило внушительный набор методов принятия решений в условиях неопределённости. Сценарное планирование, экспертные процедуры, экономико-математическое моделирование, многокритериальный анализ, цифровые системы поддержки проработаны глубоко и подробно. Затруднение начинается там, где менеджеру коммерческой организации нужно сделать выбор, который совершается по опыту и наитию. В двух похожих на первый взгляд ситуациях один управленец разворачивает сценарную проработку, другой ограничивается расчётной таблицей, и ни один не может досконально объяснить, почему выбрал именно так.

Степень разработанности темы неоднородна, отдельные методы описаны с высокой степенью детализации. А.В. Тебекин предложил классификацию методов принятия управленческих решений по областям применения [10]; работы по многокритериальному выбору систематизируют процедуры согласования конфликтующих критериев [5]; исследования систем поддержки принятия решений раскрывают возможности цифрового сопровождения выбора [2]. И.П. Богомолова с соавторами разбирают научно-методические и прикладные аспекты выработки и реализации управленческих решений в современной предпринимательской среде [3]. Наряду с этим сложилась традиция разграничения самих уровней методического аппарата — методологический подход, метод и методику различают как явления разного порядка [4; 12]. Зарубежная литература рассматривает выбор в условиях неопределённости преимущественно на уровне отдельных семейств методов: сценарного планирования [17], реальных опционов [20], многокритериального анализа с учётом неопределённости [16].

Между подробной проработкой отдельных методов и практикой их выбора располагается пробел. Существующие типологии группируют методы по их природе — по степени формализации, дисциплинарному происхождению или области применения, — отвечая на вопрос, каков метод сам по себе. Управленцу же нужен ответ на другой вопрос: на какой фазе решения этот метод работает и когда к нему следует обращаться. Классификация по природе метода не сцеплена с логикой управленческого процесса, поэтому она не подсказывает, в какой момент и под какую задачу метод востребован. Отсюда и непрозрачность выбора — инструмент назначается экспертно, а не выводится из свойств задачи.

Цель статьи состоит в построении механизма сквозного выбора управленческого инструментария, который делает этот выбор воспроизводимым, выводя инструмент из диагностированного типа задачи через последовательность «подход, метод, инструмент». Научная новизна работы заключается в смене основания классификации методов управленческого выбора: вместо степени формализации предлагается роль метода в управленческом цикле, и на этом основании выстраивается группировка из семи функциональных блоков, состав которой выводится из состава фаз цикла по явно сформулированному правилу. Авторская гипотеза состоит в том, что выбор инструмента можно сделать воспроизводимым выводом из природы управленческой задачи, если основанием упорядочения методов сделать их функцию в процессе решения.

Методологическую основу составляет функциональный взгляд на управленческий цикл: цикл рассматривается как последовательность фаз, каждой из которых сопоставляется собственный класс средств, а полученная группировка проверяется на способность объяснить, почему в конкретной ситуации востребован именно этот класс. Материалом послужил корпус отечественных и зарубежных публикаций по методам и инструментам управленческого выбора в условиях неопределённости. Прикладная апробация механизма на кейсах коммерческих организаций составляет предмет отдельной публикации в рамках общего исследования.

1. УРОВНИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВЫБОРА: ПОДХОД, МЕТОД, ИНСТРУМЕНТ

Прежде чем упорядочивать методы, необходимо развести три понятия, смешение которых порождает большую часть неоднозначности в прикладном анализе. В отечественной литературе методологический подход трактуется как система установок и действий, ведущая от постановки задачи к её решению, — как цикл этапов, задающий рамку поиска [9]. Подход не предписывает конкретных вычислений, он задаёт вектор, определяет, в какой логике организация будет двигаться к решению.

Более узкую позицию в этой иерархии занимает метод. Под ним понимается способ решения задачи, в нашем случае управленческой, тогда как методика представляет устоявшийся набор таких способов [12]. Если подход задаёт направление, то метод — это уже конкретный приём анализа, оценки, сравнения и отбора альтернатив внутри выбранного направления. Эту нисходящую логику замыкает инструмент. Когда подход задан и метод выбран, происходит переход к практической стороне — конкретным технологиям, алгоритмам, таблицам, моделям и регламентам, посредством которых решение реализуется [4]. Теоретического основания выбора инструмент не содержит, он есть процедура, которую нужно выполнить, причём одному

методу может отвечать несколько инструментов и наоборот. Именно поэтому на этом уровне возникает вариативность, требующая упорядочивания.

Так выстраивается сквозная последовательность из трёх уровней. Подход задаёт стратегию поиска решения, метод определяет способ работы с альтернативами, инструмент даёт конкретную форму реализации. Существенно здесь то, что движение по уровням непроизвольно: каждый следующий уровень выводится из предыдущего, а весь спуск начинается с диагностики природы управленческой задачи. Диагностированный тип задачи, а не предпочтения менеджера, задаёт отправную точку выбора и делает его воспроизводимым.

Нормативный подход строится на максимальной рациональности в заданных рамках; его аппарат — формальные модели выбора при заданных предпочтениях и оценках вероятностей [19], и оправдан он там, где задачу удаётся формализовать: в долгосрочном финансовом планировании, налоговых вопросах, крупных инвестициях. Иначе смотрит на выбор поведенческо-когнитивный подход. Он учитывает ограниченную рациональность, когнитивные искажения и эмоции лиц, принимающих решения, компенсируя тем самым формализм нормативной логики [7]. Там, где невозможен единый прогноз, применяется сценарный подход, отвечающий множественностью проработанных траекторий [17; 21]. Робастный подход идёт дальше и ищет не набор решений, а единственное устойчивое, пригодное к доработке в широком диапазоне неопределённостей; родственную задачу решает логика реальных опционов, сохраняющая возможность пересмотра решения по мере поступления информации [20]. Расширить само поле оцениваемых критериев, не сводя выбор к одному показателю, позволяет многокритериальный подход [16]. Системный подход выполняет интегрирующую роль, встраивая решение в стратегическое управление организацией [6], а цифровой усиливает качество выбора средствами обработки данных, оставляя итоговое решение за менеджером [15; 18].

Подходы не исключают друг друга. В реальной практике они комбинируются в зависимости от контекста: поведенческий дополняет нормативный, многокритериальный служит мостом между остальными, системный связывает их в целое. Однако сам по себе уровень подходов остаётся концептуальным. Он задаёт логику, но не отвечает на прикладной вопрос, какими конкретно средствами и в какой момент действовать. Для этого требуется спуститься на уровень методов и сменить основание их классификации.

2. СМЕНА ОСНОВАНИЯ КЛАССИФИКАЦИИ: ОТ ФОРМЫ МЕТОДА К ЕГО ФУНКЦИИ

Классификация подходов опиралась на тип методологической логики. Для прикладного анализа этого недостаточно: методы, через которые подходы работают на практике, нужно упорядочить иначе. Экспертная оценка, дерево решений, система поддержки принятия решений и контрольная процедура — явления разного порядка. Они относятся к разным стадиям управленческого цикла и решают разные задачи. Если группировать их по степени формализации или по дисциплинарному происхождению, эта разница стадий теряется, и классификация перестаёт подсказывать, когда метод востребован.

Предлагается сменить основание группировки. Методы упорядочиваются не по их математической природе, а по роли в процессе принятия решения, по той фазе управленческого цикла, которую метод обслуживает. Такое основание перекликается с отечественной традицией, где методы соотносят либо с областями применения [10], либо с алгоритмом решения как последовательностью стадий [6]. Смена основания даёт прямой практический эффект. Метод оказывается привязан к фазе решения, а значит, из диагностированного типа задачи можно вывести, какой класс средств востребован именно сейчас.

Управленческий цикл понимается как последовательность фаз: выявление проблемы и формирование информационной базы, разработка и структурирование альтернатив, оценка вариантов, выбор решения, организация исполнения, контроль результатов, корректировка. Качество решения определяется согласованностью этих фаз, а не одним удачно выбранным методом. Состав функциональных блоков выводится из состава фаз по единому правилу: отдельный блок вводится там, где фаза требует качественно иного класса средств. Взаимно однозначного соответствия это правило не даёт, и обстоятельство это существенно. Фаза оценки вариантов обслуживается двумя блоками, поскольку при надёжной ретроспективе ведёт расчёт, а при её отсутствии — сценарная проработка. Три завершающие фазы, напротив, свёрнуты в один блок: исполнение, контроль и корректировка образуют единый контур обратной связи и опираются на общий класс организационно-процедурных средств. Цифровые средства не закреплены ни за одной фазой, они проходят сквозь весь цикл и образуют отдельный инфраструктурный слой. Так получается семь блоков — не потому, что фаз тоже семь, а потому, что качественно различных классов средств на протяжении цикла ровно столько. Распределение блоков по фазам и роль каждого блока в механизме сведены в таблице 1.

Спуск по уровням «подход, метод, инструмент» начинается с диагностики типа задачи и заканчивается конкретной процедурой; семь блоков разворачивают этот спуск во времени, распределяя средства по фазам управленческого цикла. Ниже каждый блок рассматривается через его функцию, а не через перечень входящих в него техник.

Таблица 1
Механизм сквозного выбора инструментария и функциональные блоки управленческого цикла

Функциональный блок	Фаза управленческого цикла	Роль в механизме
Информационно-диагностический	Выявление проблемы, формирование информационной базы	Открывает цикл; определяет предмет решения (анализ среды, структурирование проблемы)
Экспертно-эвристический	Разработка и структурирование альтернатив	Работает там, где формализация ограничена; расширяет пространство решений
Прогностико-сценарный	Оценка вариантов в условиях неопределённости	Готовит устойчивые ответы на несколько конфигураций среды
Количественно-оценочный	Оценка вариантов	Сопоставляет варианты по расчётным параметрам
Многокритериального и нечёткого выбора	Выбор решения	Согласует конфликтующие критерии выбора
Цифровой (инфраструктурный)	Все фазы (сквозной слой)	Ускоряет обработку данных, усиливает остальные блоки
Организационно-процедурный	Организация исполнения, контроль, корректировка	Замыкает цикл, обеспечивает обратную связь

Источник: составлено автором.

3. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ БЛОКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА

Информационно-диагностический блок открывает цикл. Его задача — не выбрать альтернативу, а понять, что вообще считать предметом решения: какие факторы существенны, какие ограничения важны, что поддаётся измерению, а что только описанию. Сюда относятся анализ внешней и внутренней среды, проблемно-ориентированный и причинно-следственный анализ, структурирование проблемы, проверка ограничений и допущений. В прикладной практике это матрицы SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats — сильные и слабые стороны, возможности и угрозы), PEST-анализ (Political, Economic, Social, Technological — политические, экономические, социальные и технологические факторы), карты факторов среды, чек-листы, диаграммы причинно-следственных связей. Значение блока в том, что он задаёт исходную архитектуру процесса. Ошибка на этой стадии опаснее прочих. Если сценарную по природе задачу принять за задачу точного расчёта, снижение качества решения начнётся ещё до стадии выбора.

Там, где проблема плохо формализуется, статистическая база скудна, а многие параметры существуют лишь в виде профессиональных суждений, вступает в дело экспертно-эвристический блок. Экспертные оценки, коллективная экспертиза, метод комиссий, мозговой штурм, морфологический анализ, экспертное ранжирование — все они компенсируют дефицит формализованной информации и расширяют пространство решений. Эксперты участвуют не только в финальной оценке готовых вариантов: они выявляют возможные события, уточняют критерии и вырабатывают сами альтернативы. Сильная сторона блока — способность работать с новыми и слабо формализованными ситуациями, где точный расчёт пока невозможен. Ограничение — субъективность оценок, риск доминирования отдельных участников и групповой конформизм, поэтому блок разумно рассматривать как промежуточное звено между диагностикой и формализованной оценкой.

Прогностико-сценарный блок работает с множественностью возможных будущих состояний среды. Его значение растёт тогда, когда организация не может опереться на единственный надёжный прогноз. Прогнозирование, сценарное планирование, дерево решений, анализ чувствительности предпосылок, стресс-тестирование вариантов объединяет отказ от предпосылки единственного будущего. Логика меняется. Вместо выбора оптимального варианта под один прогноз готовятся устойчивые ответы на несколько конфигураций среды. Сценарная проработка теряет ценность, если сценарии оторваны от конкретных управленческих действий или если организация не пересматривает допущения по мере поступления новой информации.

Эти блоки образуют исходный контур: они выявляют проблему, осмысляют её природу, расширяют пространство альтернатив и готовят организацию к работе с несколькими вариантами будущего. На этой базе строится второй контур — формализации и реализации. Количественно-оценочный блок сопоставляет уже выделенные варианты по параметрам, допускающим расчётную интерпретацию. Экономико-математическое моделирование, методы оптимизации, вероятностные и статистические процедуры, анализ ожидаемого результата и чувствительности переводят решение из области качественного обсуждения в область формализованного сравнения по затратам, эффекту, срокам, устойчивости [11]. Формализованная модель не устраняет неопределённость, она очерчивает диапазон последствий и чувствительность результата к изменению параметров. Практический смысл блока в переходе от интуитивно допустимого решения к экономически обоснованному, пригодному для защиты перед собственниками, инвесторами и кредиторами.

Решение почти никогда не оценивается по одному критерию: с этим работает блок многокритериального и нечёткого выбора. Даже когда формальной целью выступает прибыль, менеджмент одновременно учитывает ликвидность,

риск, сроки, ресурсную обеспеченность, устойчивость и стратегическое соответствие. Многокритериальный анализ, методы ранжирования и взвешивания критериев, попарное сравнение, нечёткий выбор при интервально или противоречиво заданных параметрах согласуют конфликтующие критерии выбора [1; 5]. Прикладные разработки последних лет показывают, что аппарат нечётких множеств встраивается в контур принятия решений на всех его стадиях, от описания факторов неопределённости до оценки целесообразности проекта [8]. Здесь сходятся формализованная оценка, экспертные представления, стратегические приоритеты и ограничения реализуемости, и блок продолжает количественный анализ, а не заменяет его.

Блок цифровых систем поддержки объединяет средства сопровождения выбора в единой цифровой среде: системы поддержки принятия решений, экспертные системы, базы знаний, аналитические панели, средства бизнес-аналитики (Business Intelligence, BI), имитационные пакеты [2; 14]. Развитие технологий искусственного интеллекта расширяет этот контур, не меняя его роли [15]. Цифровая система не заменяет само решение. Она ускоряет обработку информации, облегчает моделирование, делает структуру альтернатив прозрачнее, но не устраняет проблему качества исходных данных и обоснованности критериев. В структуре обеспечения этот блок выполняет роль инфраструктурного слоя, усиливающего остальные блоки и не подменяющего их содержательную функцию.

Организационно-процедурный блок замыкает цикл, обеспечивая переход от выбранной альтернативы к её реализации, контролю и корректировке. Алгоритмизация процесса, регламентация согласований, контроль исполнения, мониторинг показателей, анализ отклонений, повторная оценка условий среды рассматриваются в отечественной литературе как механизм обратной связи, поддерживающий управляемость в изменяющейся среде [13]. В условиях неопределённости мониторинг и корректировка должны быть встроены в решение с самого начала, а не добавляться постфактум: цена запаздывания с корректировкой сопоставима с ценой первоначальной ошибки выбора. Этот блок превращает разовый акт выбора в замкнутый управленческий цикл. Соответствие уровней сквозного выбора и двух оснований классификации сведено в таблице 2.

Таблица 2
Соотнесение уровней сквозного выбора с основаниями классификации методов

Уровень выбора	Классификация (по логике)	Классификация (по фазе)	Роль в механизме сквозного выбора
Подход	Нормативный, поведенческий, сценарный, робастный, многокритериальный, системный, цифровой	—	Задаёт стратегию поиска решения исходя из природы неопределённости
Метод	—	Диагностика, экспертиза, сценарирование, оценка, выбор, поддержка, реализация	Соотносит фазу решения с классом средств
Инструмент	—	Конкретная форма реализации метода: процедура, модель, регламент, программный модуль	Выводится из диагностированного типа задачи, а не назначается экспертно

Источник: составлено автором.

Таблица показывает, что классификации не конкурируют, а работают на разных уровнях. Первая упорядочивает подходы по типу логики, вторая — методы по фазе цикла. Механизм сквозного выбора связывает уровни в единую нисходящую цепочку, где инструмент оказывается следствием диагностированного типа задачи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование помогает понять, как сделать выбор прикладного инструментария воспроизводимым, а не интуитивным. Предложенный механизм сквозного выбора связывает три уровня (подход, метод, инструмент) в нисходящую последовательность, отправной точкой которой служит диагностированный тип управленческой задачи. Инструмент перестаёт быть предметом экспертного назначения и становится выводом из природы задачи; этим снимается характерная непрозрачность выбора, когда в сходных ситуациях применяются разные средства без внятного обоснования.

Главным решением стала замена основания классификации методов. Упорядочивание по роли метода в управленческом цикле, а не по степени его формализации, привязывает метод к фазе решения и тем самым к типу задачи. Состав из семи функциональных блоков получен по явному правилу — блок вводится там, где фаза требует качественно иного класса средств, — и потому поддаётся проверке и пересмотру. Первые три блока образуют исходный контур диагностики и подготовки альтернатив, остальные четыре — контур формализации, выбора, цифровой поддержки и реализации с обратной связью.

Гипотеза исследования получила теоретическое обоснование. Логика выбора становится воспроизводимой при упорядочивании методов по функции в процессе решения, поскольку тогда класс средств выводится из диагностированного типа задачи. Эмпирической проверки такое обоснование не заменяет. Практическая значимость результата для коммерческой организации состоит в том, что логика выбора становится проверяемой — видно, по какой фазе цикла ведётся работа, какой класс средств востребован и почему.

Ограничения работы очерчивают направления доработки. Механизм построен на анализе литературы и эмпирическим материалом пока не подкреплён, поэтому его объяснительная способность не измерена. Состав блоков зависит от принятого членения управленческого цикла: при ином членении фаз группировка изменится, и это свойство конструкции, а не её дефект. Наконец, правило разграничивает классы средств, но критерия достаточности не задаёт: сколько инструментов внутри блока нужно задействовать, чтобы фаза считалась обеспеченной, из конструкции не следует.

Дальнейшая работа предполагает прикладную апробацию механизма на контрастирующих кейсах российских коммерческих организаций и проверку положения о том, что качественно разные классы управленческих задач решаются на едином составе инструментов, различаясь их конфигурацией и иерархией. Отдельного рассмотрения требует вопрос о том, как диагностированный тип задачи операционально связывается с активацией конкретного набора блоков.

Литература

1. Авраменко В.П., Ткаченко В.Ф., Середа Л.Б. Принятие управленческих решений в условиях неопределённости и нечёткости исходной информации // Бионика интеллекта. — 2010. — № 3 (74). — С. 17–22.
2. Беляева М.А. Разработка интегрированной системы поддержки принятия решений по управлению проектами в условиях неопределённости: автореф. дис. … канд. техн. наук: 05.13.10. — М., 2010. — 24 с.
3. Богомолова И.П., Василенко И.Н., Струков Г.Н., Шатохина Н.М. Научно-методические и прикладные аспекты принятия и реализации управленческих решений в современной предпринимательской среде // Лидерство и менеджмент. — 2024. — Т. 11, № 2. — С. 509–528.
4. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Методологические атрибуты управления // Онтология проектирования. — 2020. — Т. 10, № 3 (37). — С. 296–306.
5. Гусев С.С. Анализ методов и подходов решения задач многокритериального выбора в условиях неопределённости // Молодой исследователь Дона. — 2018. — № 5 (14). — С. 39–43.
6. Илышева Н.Н., Крылов С.И. Управленческий анализ и его место в системе управления организацией // Экономический анализ: теория и практика. — 2012. — № 8 (263). — С. 2–7.
7. Малютина Т.Д. Методы принятия управленческих решений при разных уровнях неопределённости // Российское предпринимательство. — 2013. — Т. 14, № 7 (229). — С. 65–69.
8. Сайганов А.С. Интеграция нечётких методов в стратегическое планирование и управление рисками нефтегазовых корпораций // Вопросы инновационной экономики. — 2024. — Т. 14, № 1. — С. 345–359.
9. Соболев В.С., Степанов С.А. Концепция, модель и критерии эффективности внутривузовской системы управления качеством высшего профессионального образования // Университетское управление: практика и анализ. — 2004. — № 2 (31). — С. 102–110.
10. 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.
11. Тойменцева И.А. Экономико-математические методы в формировании стратегии управления предприятием сферы услуг // Концепт. — 2015. — Т. 13. — С. 1686–1690. — URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23584126 (дата обращения:12.07.2026).
12. Царькова Л.С. Методы, методология, методика. Определения и сущность // Актуальные вопросы экономических наук. — 2014. — № 39. — С. 7–12.
13. Шакирова И.З. Контроль и анализ в системе процедур управленческих решений // Вестник Казанского технологического университета. — 2014. — Т. 17, № 9. — С. 348–351.
14. Эсаулов К.А. Система поддержки принятия решений в условиях неопределённости с использованием геоинформационных систем: автореф. дис. … канд. техн. наук: 05.13.01. — СПб., 2011. — 22 с.
15. Яковлева Е.А., Виноградов А.Н., Александрова Л.В., Филимонов А.П. Роль технологий искусственного интеллекта в цифровой трансформации экономики // Вопросы инновационной экономики. — 2023. — Т. 13, № 2. — С. 707–726.
16. Broekhuizen H., Groothuis-Oudshoorn C.G.M., van Til J.A., Hummel J.M., IJzerman M.J. A Review and Classification of Approaches for Dealing with Uncertainty in Multi-Criteria Decision Analysis for Healthcare Decisions // PharmacoEconomics. — 2015. — Vol. 33, No. 5. — P. 445–455.
17. Chermack T.J. Improving Decision-making with Scenario Planning // Futures. — 2004. — Vol. 36, No. 3. — P. 295–309.

18. Keding C. Understanding the Interplay of Artificial Intelligence and Strategic Management: Four Decades of Research in Review // Management Review Quarterly. — 2021. — Vol. 71, No. 1. — P. 91–134.
19. Kochenderfer M.J., Wheeler T.A., Wray K.H. Algorithms for Decision Making. — Cambridge, MA: MIT Press, 2022. — 700 p.
20. Trigeorgis L., Tsekrekos A.E. Real Options in Operations Research: A Review and Synthesis // European Journal of Operational Research. — 2018. — Vol. 270, No. 1. — P. 1–24.
21. Vecchiato R. Environmental Uncertainty, Foresight and Strategic Decision Making: An Integrated Study // Technological Forecasting and Social Change. — 2012. — Vol. 79, No. 3. — P. 436–447.

The mechanism of end-to-end selection of managerial instruments: functional ordering of methods by decision phases

Suslenkov D.A.
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
JEL classification: C01, C02, C1, C4, C5, C6, C8

The choice of applied instruments for a managerial decision under uncertainty usually rests on the manager's experience and intuition, so that different means are applied in similar situations while the rationale for the choice remains opaque. The purpose of the article is to build a mechanism that makes the choice of an instrument reproducible by deriving it from the diagnosed type of managerial task through the sequence "approach, method, instrument". The methodology combines a functional analysis of the managerial cycle with a comparison of Russian and foreign classifications of decision-making methods. It is proposed to change the basis for grouping methods: not their degree of formalization or disciplinary origin, but the role of the method in the managerial cycle. On this basis a grouping of seven functional blocks is built, whose composition follows from the composition of the phases of the cycle by a single rule: a separate block is introduced where a phase requires a qualitatively different class of means. It is shown why the correspondence between blocks and phases is not one-to-one. The results allow a commercial organization to select instruments for a specific task and to make the logic of the choice verifiable.
Keywords: managerial decisions, uncertainty, methodological toolkit, functional classification, managerial cycle, choice mechanism, methodological approach.

References

1. Avramenko V.P., Tkachenko V.F., Sereda L.B. Managerial Decision-Making under Uncertainty and Fuzziness of Initial Information // Bionics of Intelligence. — 2010. — No. 3 (74). — P. 17–22. (In Russ.)
2. Belyaeva M.A. Development of an Integrated Decision Support System for Project Management under Uncertainty: PhD thesis abstract. — Moscow, 2010. — 24 p. (In Russ.)
3. Bogomolova I.P., Vasilenko I.N., Strukov G.N., Shatokhina N.M. Scientific, Methodological and Applied Aspects of Management Decision-Making and Its Implementation in the Modern Business Environment // Leadership and Management. — 2024. — Vol. 11, No. 2. — P. 509–528. (In Russ.)
4. Gerasimov B.N., Gerasimov K.B. Methodological Attributes of Management // Ontology of Designing. — 2020. — Vol. 10, No. 3 (37). — P. 296–306. (In Russ.)
5. Gusev S.S. Analysis of Methods and Approaches to Solving Multi-Criteria Choice Problems under Uncertainty // Young Researcher of the Don. — 2018. — No. 5 (14). — P. 39–43. (In Russ.)
6. Ilysheva N.N., Krylov S.I. Managerial Analysis and Its Place in the Organization Management System // Economic Analysis: Theory and Practice. — 2012. — No. 8 (263). — P. 2–7. (In Russ.)
7. Malyutina T.D. Methods of Managerial Decision-Making at Different Levels of Uncertainty // Russian Journal of Entrepreneurship. — 2013. — Vol. 14, No. 7 (229). — P. 65–69. (In Russ.)
8. Sayganov A.S. Integration of Fuzzy Methods into Strategic Planning and Risk Management of Oil and Gas Corporations // Russian Journal of Innovation Economics. — 2024. — Vol. 14, No. 1. — P. 345–359. (In Russ.)
9. Sobolev V.S., Stepanov S.A. Concept, Model and Efficiency Criteria of the Intra-University Quality Management System of Higher Professional Education // University Management: Practice and Analysis. — 2004. — No. 2 (31). — P. 102–110. (In Russ.)
10. Tebekin A.V. Classification of Managerial Decision-Making Methods in Management by Areas of Application // Bulletin of the Moscow University named after S.Yu. Witte. Series 1: Economics and Management. — 2016. — No. 4 (19). — P. 57–63. (In Russ.)
11. Toymentseva I.A. Economic and Mathematical Methods in Forming the Management Strategy of a Service Enterprise // Koncept. — 2015. — Vol. 13. — P. 1686–1690. — URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23584126 (date of access: 12.07.2026). (In Russ.)
12. Tsarkova L.S. Methods, Methodology, Technique. Definitions and Essence // Topical Issues of Economic Sciences. — 2014. — No. 39. — P. 7–12. (In Russ.)
13. Shakirova I.Z. Control and Analysis in the System of Managerial Decision Procedures // Bulletin of Kazan Technological University. — 2014. — Vol. 17, No. 9. — P. 348–351. (In Russ.)
14. Esaulov K.A. Decision Support System under Uncertainty Using Geoinformation Systems: PhD thesis abstract. — St. Petersburg, 2011. — 22 p. (In Russ.)
15. Yakovleva E.A., Vinogradov A.N., Aleksandrova L.V., Filimonov A.P. How Artificial Intelligence Helps Transform the Digital Economy // Russian Journal of Innovation Economics. — 2023. — Vol. 13, No. 2. — P. 707–726. (In Russ.)
16. Broekhuizen H., Groothuis-Oudshoorn C.G.M., van Til J.A., Hummel J.M., IJzerman M.J. A Review and Classification of Approaches for Dealing with Uncertainty in Multi-Criteria Decision Analysis for Healthcare Decisions // PharmacoEconomics. — 2015. — Vol. 33, No. 5. — P. 445–455.
17. Chermack T.J. Improving Decision-making with Scenario Planning // Futures. — 2004. — Vol. 36, No. 3. — P. 295–309.
18. Keding C. Understanding the Interplay of Artificial Intelligence and Strategic Management: Four Decades of Research in Review // Management Review Quarterly. — 2021. — Vol. 71, No. 1. — P. 91–134.
19. Kochenderfer M.J., Wheeler T.A., Wray K.H. Algorithms for Decision Making. — Cambridge, MA: MIT Press, 2022. — 700 p.
20. Trigeorgis L., Tsekrekos A.E. Real Options in Operations Research: A Review and Synthesis // European Journal of Operational Research. — 2018. — Vol. 270, No. 1. — P. 1–24.
21. Vecchiato R. Environmental Uncertainty, Foresight and Strategic Decision Making: An Integrated Study // Technological Forecasting and Social Change. — 2012. — Vol. 79, No. 3. — P. 436–447.