**Введение**

Получить информацию непосредственно от ее носителей путем непосредственного наблюдения или опроса часто бывает сложно и дорого. В мозгу людей складывается картина происходящих процессов, формируются оценки и характеристики ситуации (часто в подсознании), иногда человеческий мозг способен экстраполировать дальнейшее развитие процесса, то есть предсказывать будущее. Человеческий разум пока еще способен соперничать с компьютером, если не в скорости мышления, то в наличии множества ассоциативных связей и возможности принимать интуитивные решения. К таким способам мышления можно отнести «мозговой штурм» и метод «Дельфи». Эти методы похожи между собой, разница лишь в том, что по методу «Дельфи» действуют специалисты. Методом Brainstorming называется полуструктурированная творческая деятельность группы, используемая наиболее часто на специальных деловых совещаниях с целью придумать новые идеи для инноваций или улучшения бизнес процессов. Членам группы поощряется предлагать идеи по проблеме и о том, как она может быть разрешена, для того чтобы произвести как можно больше идей, даже если они не всегда будут пригодными альтернативами.

Объектом данной работы является деятельность фирм, организаций по улучшению качества обслуживания, повышению экономической деятельности, производительности труда и так далее. Предметом являются методы исследования вышеперечисленных процессов, в частности методы «Дельфи» и «мозговой атаки».

Цель работы: анализ метода организации коллективной мыследеятельности: мозговой штурм и метод Дельфи. Данная цель и предопределила постановку задач представленного исследования: охарактеризовать сущность методов Дельфи и мозговой атаки; выявить составляющие внутреннего содержания этих методов; рассмотреть исторический экскурс по возникновению метода; отразить процесс проведения методов. Научную основу работы составляют учебники, монографии и научные труды различных авторов.

**1. Сущность метода «мозговой атаки» и метода «Дельфи»**

**1.1 Понятие «мозгового штурма»**

Метод мозгового штурма появился в Соединенных Штатах Америки в конце 30-х годов, а оформился и стал известен широкому кругу специалистов с выходом в 1953 году книги А. Осборна «Управляемое воображение», в которой были раскрыты принципы и процедуры творческого мышления [1, с. 87].

Структурно метод довольно прост. Он представляет собой двухэтапную процедуру решения задачи: на первом этапе выдвигаются идеи, а на втором они конкретизируются, развиваются. Важнейшей мыслью, на которую опирался Осборн, является представление о наличии у каждого человека двух важнейших аспектов работы мозга: творческого разума и аналитического мышления. Их чередование, по мнению Осборна, и составляет основу всех процессов творческой работы.

Приведем рекомендуемую им последовательность действий при решении задач:

1. Продумайте все аспекты проблемы. Наиболее важные из них часто бывают так сложны, что для их выявления требуется работа воображения.

2. Отберите подпроблемы для «атаки». Обратитесь к списку всевозможных аспектов проблемы, тщательно проанализируйте их, выделите несколько целей.

3. Обдумайте, какие данные могут пригодиться. Мы сформулировали проблему, теперь нужна вполне определенная информация. Но вначале отдадим себя во власть творчества, чтобы придумать всевозможные виды данных, которые могут помочь лучше всего.

4. Отберите самые предпочтительные источники информации. Ответив на вопрос о видах необходимой информации, перейдем к принятию решения о том, какие из источников следует изучить в первую очередь.

5. Придумайте всевозможные идеи – «ключи» к проблеме. Эта часть процесса мышления, безусловно, требует свободы воображения, не сопровождаемой и не прерываемой критическим мышлением.

6. Отберите идеи, которые вероятнее всего ведут к решению. Этот процесс связан в основном с логическим мышлением. Акцент здесь делается на сравнительном анализе.

7. Придумайте всевозможные пути для проверки. Часто удается обнаружить совершенно новые способы проверки.

8. Отберите наиболее основательные способы проверки. Принимая решение о том, как лучше проверять, будем строги и последовательны. Отберем те способы, которые кажутся наиболее убедительными.

9. Представьте себе все возможные области применения. Даже если наше окончательное решение подтверждено экспериментально, мы должны иметь представление о том, что может произойти в результате его использования в различных областях. Например, каждая военная стратегия окончательно формируется на основании представления о том, что может сделать неприятель.

10. Дайте окончательный ответ.

Здесь ясно видно чередование творческих, синтезирующих этапов и аналитических, рассудочных. Это чередование расширений и сужений поискового поля присуще всем развитым методам поиска. Широкую известность приобрела более короткая последовательность действий, и составляющая суть метода мозгового штурма. Метод включает в себя два основных этапа: этап выдвижения (генерации) идей; этап анализа выдвинутых идей.

Таким образом, работа в рамках перечисленных этапов должна выполняться при соблюдении ряда основных правил. На этапе генерации их три: запрет критики; запрет обоснований выдвигаемых идей; поощрение всех выдвигаемых идей, включая нереальные и фантастические. На этапе анализа основное правило: выявление рациональной основы в каждой анализируемой идее.

мыследеятельность мозговой штурм дельфи

**1.2 Историческая справка**

Мозговой штурм как метод появился относительно недавно. Однако последовательность этапов, включающая в себя подготовку, акт интуиции, озарения, выдвижения нового и акт осмысления, развития, была описана в литературе задолго до А. Осборна. Этот факт дает нам основание для поиска более ранних примеров подобной организации творческого процесса.

Древним примером этого подхода является способ, применявшийся в древней Вифинии (находилась на территории современной Турции) в 700–600 годах до н.э. По свидетельству историков, у населявших эту местность фракийских племен вифинов был следующий обычай. Столкнувшись с совершенно новой ситуацией, по которой необходимо было принимать взвешенное и ответственное решение, они расширяли многообразие вариантов путем опроса всех, кого возможно, а затем отбирали то, что казалось наиболее приемлемым. Так, при заболевании, когда было непонятно, как и чем лечить человека, члены семьи выносили больного на всеобщее обозрение и любой прохожий мог поделиться с родственниками своими суждениями и опытом. Впоследствии семейный совет выбирал из предложенных мер наиболее подходящую [3, с. 106].

В 50-х годах в США был период активного применения мозгового штурма. Простота метода, отсутствие ориентации на конкретную область деятельности привели к широкому его распространению. Обычной практикой стала организация мозговых штурмов при возникновении какой-либо трудности. Специализированные группы, работавшие на предприятиях и применявшие метод, стали называться «мозговыми центрами». Появились фирмы, получившие название «фабрик мыслей». Мозговой штурм послужил катализатором подобных процессов в области решения творческих задач [5, с. 97].

Существует несколько разновидностей мозгового штурма. Известен вариант, когда участники записывают свои идеи самостоятельно на специальных карточках (на это дается 10 минут), а затем по очереди зачитывают их вслух. Слушатели записывают на своих карточках мысли, развившиеся под влиянием услышанного. Запись идей на карточках сокращает время, необходимое для фиксации и классификации результатов.

Наибольший интерес представляет обратный мозговой штурм. Его используют для решения узких конкретных задач. На первом этапе штурма все внимание сосредоточивают на выявлении всевозможных недостатков объекта. Генераторы вскрывают недостатки, ограничения, дефекты и противоречия, имеющиеся в конкретной идее, разрабатываемом или совершенствуемом техническом объекте. Предварительную их оценку проводят участники сессии, более тщательную – эксперты, которые вычеркивают явно ошибочные утверждения, уточняя тем самым перечень обнаруженных недостатков. В дальнейшем ведут поиск путей по ликвидации недостатков [7, с. 122].

Хорошие результаты дает также метод двойного мозгового штурма. Участникам сессии рассылают письменные приглашения с указанием цели мозгового штурма и разъяснением их роли в решении поставленной задачи. К приглашениям прилагают правила проведения сессии. В сессии участвуют обычно 30–40 человек, ее продолжительность 2,5–3 часа, включая 30-ти – 45-ти минутный перерыв. На первом этапе штурма ставят творческое задание и проводят генерирование идей, которые пока не оценивают. В перерыве, являющемся составной частью сессии, идеи обсуждаются и уточняются. Таким образом происходит генерирование новых идей. После перерыва, на втором этапе мозгового штурма, генерирование идей продолжают, но уже с учетом критики, информации, полученной в перерыве. Выступления всех без исключения участников строго регламентируются. После сессии идеи оценивают эксперты. Широко применяемая в Германии модификация метода называется «конференция идей» и включает в себя разветвленную последовательность операций [9, с. 203].

Обобщая сказанное, можно сделать вывод о том, что данный метод используется давно, массовое применение получил в середине прошлого века. Со временем появились разновидности метода исследования насущных, более трудных и сложных проблем, которые с успехом применяются в повседневной жизни.

**1.3 Метод «Дельфи»**

Метод был разработан сотрудниками американской фирмы О. Холмером и Т. Гордоном. Цель метода – получение согласованной информации высокой степени достоверности от группы экспертов, то есть повышение степени достоверности коллективных экспертных оценок. При разработке метода была сделана попытка устранить противоречие, возникающее при организации работы группы экспертов. Так, если опрашивать их независимо друг от друга, то возможны отклонения в очень больших пределах, а если позволить экспертам взаимодействовать, обмениваться мнениями в процессе работы, то это может привести к появлению оценок, навязанных авторитетом коллег [2, с. 154].

В методе «Дельфи» осуществляется процедура, обеспечивающая обмен информацией о доводах и ответах, без непосредственного взаимодействия экспертов друг с другом. Метод «Дельфи» позволяет уменьшить влияние присущего экспертам конформизма, боязни спора с авторитетами, устранить возможные конфликтные ситуации, атмосферу эмоционального дискомфорта. Считается, что метод «Дельфи» наиболее применим, если к работе привлекаются эксперты, компетентные не по всей проблеме, а по ее различным составляющим. Последовательность проведения экспертизы по методу «Дельфи» [6, с. 80]:

– формирование постоянной рабочей группы, обеспечивающей сбор и обобщение мнений экспертов;

– выбор необходимого для исследования количества и состава экспертов;

– составление анкеты, в которой указываются основной и вспомогательный вопросы, условия проведения экспертизы;

– проведение опросов экспертов согласно определенной методике;

– обобщение экспертных заключений и выдача рекомендаций по исследуемой проблеме.

Вопросы формулируются так, что ответы на них обязательно должны даваться в количественной форме. Собранные ответы подвергаются статистической обработке. Полученные обобщенные ответы рассылаются каждому эксперту с просьбой пересмотреть и уточнить свое заключение, если он сочтет необходимым. Эта процедура должна повторяться несколько раз. Основные этапы опроса экспертов:

1. Уточнение объекта опроса (модель объекта, список параметров модели, формулировка вопросов, состав группы экспертов) и получение новых мнений, рекомендаций, путей нового подхода к решаемой проблеме. На данном этапе используются вопросы открытого типа (качественные). Цель данного этапа – собрать всю объективную информацию об исследуемом объекте, процессе либо ситуации и выделить наиболее существенные характеристики и ограничения.

2. Вероятностная оценка рабочей модели, ее характеристика, факторы, влияющие на нее и т.п. На этом этапе, как правило, получают от эксперта всю информацию, необходимую для выработки решения, но эта информация в ряде случаев не может быть использована из-за несогласованности экспертных оценок.

3. Согласование оценок экспертов. В отличие от предыдущих этот этап может повторяться несколько раз, пока не будет достигнута достаточная согласованность мнений группы экспертов.

После каждого этапа производится сбор, статистическая обработка и анализ результатов опроса. Ответы группируются по признакам, производится упорядочение полученных оценок. Затем находятся медиана и размах – величина, измеряющая на числовой шкале расстояние, в пределах которого берутся оценки. Этот интервал содержит 50% всех оценок; он не включает в себя 25% самых высоких и 25% самых низких оценок (такой тип деления шкалы называется делением с помощью квартилей) [5, с. 78].

Перед каждым последующим этапом экспертов информируют о результатах предыдущего и в случае выхода их оценок за величину принятого размаха предлагают обосновать свое мнение (анонимно). Результаты опроса обрабатываются и вновь доводятся до сведения всей группы экспертов с последующим пересмотром оценок. На практике достаточно, как правило, трех этапов для получения хорошо согласованных оценок экспертов.

**2. Процесс проведения «мозговой атаки»**

**2.1 Отбор участников**

Роль ведущего при проведении мозгового штурма многозначна и трудна. А. Осборн предлагал выбирать ведущих среди лиц, обладающих высокой творческой активностью в сочетании с доброжелательностью по отношению к идеям, высказанным другими людьми. Кроме того, ведущий должен иметь авторитет среди тех, с кем он собирается работать. Важнейшими его качествами являются скорость реакции, богатство ассоциативных связей, легкость генерирования идей в сочетании с хорошими аналитическими способностями, трезвым рассудком [6, с. 183].

В целом ведущий должен уметь выполнять следующие процедуры:

– принимать решение о целесообразности применения мозгового штурма для решения конкретной задачи;

– производить отбор участников;

– обучать участников необходимым приемам работы;

– формулировать проблему с учетом квалификации и личностных качеств участников этапа генерации идей;

– обеспечивать деятельность участников во время этапов генерации и анализа идей;

– проводить классификацию и оценку идей;

– проводить анализ итогов штурма, использовать их для саморазвития.

Основная область применения метода мозгового штурма – поиск решений в недостаточно исследованной области, выявление новых направлений решения проблемы. Метод рекомендуется использовать также для поиска новых сфер применения уже существующего изделия или материалов, а также с целью выявления недостатков существующего изделия. В целом же мозговой штурм может быть использован при решении самого широкого круга задач.

Так, например, при решении задачи о совершенствовании способа выявления вызванных потенциалов мозга, возникла ситуация, которая специалистами характеризовалась как тупиковая. Применяющиеся способы анализа электроэнцефалограмм не позволяли выявить в единичной записи шумов всплеск – ответ мозга на раздражитель. Для решения задачи применялось многократное раздражение с последующим суммированием реакции мозга. Этот способ не давал возможности определять реакцию на уникальные, единичные раздражители. Кроме того, выяснилось, что многократное воздействие приводит к эффекту привыкания, и каждый последующий стимул воспринимается организмом как субъективно более слабый. Попытки решения этой задачи с помощью методов, использующих логический подход, не дали требуемого результата в связи с многофакторностью ситуации и затруднениями в выборе конкретного противоречия из широкого спектра сталкивающихся требований и параметров.

Решение этой задачи с применением метода мозгового штурма привело к формированию ряда новых подходов. Непредвзятый анализ показал наличие возможностей, по отношению к которым у специалистов были сильные психологические барьеры, не подкрепленные объективной информацией. Одно из этих направлений и было реализовано. Интересно отметить, что реализация не потребовала изменения технических средств, т.е. объективно техника уже была готова к появлению данного решения. Здесь практически подтвердился тезис о «самовнедряемости» хороших решений. Дополнительной продукцией, полученной в результате работы творческой группы, явилось расширение знаний о мозге, особенностях его работы [10, с. 205].

Формирование группы участников мозгового штурма – важнейшая составляющая работы ведущего. Удачный подбор, как правило, обеспечивает успех всей работы. Неудачный подбор ведет к вялой работе, возможным конфликтам на личностном уровне, большим усилиям ведущего по обеспечению постоянной включенности в работу каждого участника работы.

Стандартным путем организации оптимальной группы является подбор людей на основе их психологического тестирования. Исходя из требований к участникам, можно выявить важнейшие факторы, влияющие на осуществление творческого процесса. Выделяют четыре основных фактора:

1. Оригинальность – способность продуцировать отдельные ассоциации, необычные ответы.

2. Семантическая гибкость – способность выделить функцию объекта и предложить его новое использование.

3. Образная адаптивная гибкость – способность изменять форму стимула так, чтобы увидеть в ней новые возможности.

4. Семантическая спонтанная гибкость – способность продуцировать разнообразные идеи в сравнительно неограниченной ситуации.

Эту совокупность факторов целесообразно использовать при выявлении генераторов идей.

Итак, большая роль в «мозговом штурме» отводится ведущему. Члены «мозгового центра» должны быть творческими натурами, уметь преодолевать трудности, искать решения, формулировать гипотезы относительно отсутствующих элементов, проверять и перепроверять эти гипотезы, умело их модифицировать и, наконец, обобщать результаты. Здесь творческие способности оцениваются по таким показателям, как беглость, гибкость мышления, стремление к совершенству.

**2.2 Процесс обсуждения идей**

Как было сказано выше, для участия в этапе генерации целесообразно привлекать людей, отличающихся хорошими творческими способностями, большой скоростью мыслительных операций, легкостью включения в новые ситуации, гибкостью, способностью переключать внимание с одного аспекта деятельности на другой, расширенным полем ориентировки [8, с. 97].

При этом следует учитывать, что повышение скорости мыслительных операций, необходимое для участвующих в процессе генерации идей, может приводить к поверхностным высказываниям. Генератор должен быть оптимистом, настроенным на то, что лучшая идея ждет его впереди. Некоторые поверхностность, разбросанность, может быть, не очень полезные в обыденной жизни, помогают во время штурма не останавливаться на достигнутом, идти дальше.

Каждый из специалистов владеет определенным набором средств решения задач. И каждый из специалистов должен быть на своем месте – там, где применимы его знания.

Целью мозгового штурма и является поиск как можно более широкого спектра направлений решения задачи, поиск новых направлений решения. К сожалению этот аспект часто затушевывается, метод пытаются сравнить с иными методами без учета особенностей получаемого продукта.

Мозговой штурм – это, прежде всего, метод обеспечивающий поддержку на начальном этапе решения проблемы, на этапе, характеризующемся отсутствием или минимальным, недостаточным количеством информации. В этих условиях применение механизмов логического подхода является крайне затруднительным. Ясно, что указание на отсутствие конкретных конструктивных предложений как недостаток мозгового штурма неправомочно. Ясно также, что хаотичность, неуправляемость, «бестолковость» метода является его достоинством, позволяющим осуществлять работу в условиях отсутствия информации. Но также ясно, что применение мозгового штурма для решения проблем поиска конфигурации (вариантов исполнения объекта) или устранения противоречий – неэффективно [8, с. 95].

Мозговой штурм представляет единство двух моментов: выдвижения идей и их развития. В общем виде процесс генерации складывается из двух важных составляющих: выдвижения идей, показывающих новые направления решения проблемы; выдвижения идей, развивающих уже имеющиеся направления. Гармоничное чередование обеих составляющих позволяет генераторам работать эффективно. Внутреннее содержание происходящего процесса может быть представлено как выдвижение новой идеи, ломающей былое представление о рассматриваемой системе, ее ограничениях, возможностях. Затем следует «привыкание» к этой идее, обдумываются возможности ее применения, разносторонняя реализация заложенного в ней принципа. Важную роль в управлении этим процессом играет ведущий (именно он, контролируя происходящее, может и должен регулировать соотношение между новыми и развивающими идеями).

Идеи, выдвинутые на этапе генерации, оформляются в протоколе, в котором происходит их первичная расшифровка. Она состоит в расширенном описании высказываний участников, придании им правильной законченной формы. На этом этап генерации завершается.

Таким образом, процесс принятия группового решения в мозговой атаке делится на две части: на первом этапе участники дискуссии предлагают любые, пусть даже самые авантюрные и невероятные варианты решения, которые на данной стадии не подвергаются критике. Такой подход – одна из основ штурма, согласно которой идеация более продуктивна, если критика исключается. Отличительными чертами «брейнстоминга» являются быстрота и краткость излагаемых предложений. Стремительность мозговой атаки не только «заводит» участников и заставляет их думать активнее и продуктивнее, но и приносит им после окончания обсуждения чувство удовлетворения от проделанной работы, в то время как неторопливые совещания, о которых речь уже шла выше, обычно оставляют у людей ощущение зря потраченного времени.

**2.3 Оценка идеи**

После того как группа наработала достаточно большое число возможных решений поставленной задачи, в условиях цейтнота, эксперты могут приступать к критике. Однако если есть определенный запас времени, лучше перенести вторую часть мозговой атаки на следующий день: это позволит участникам не только отдохнуть, но и обдумать высказанные идеи. За несколько часов перед началом этапа критики ведущий обзванивает всех членов группы и спрашивает, не появилось ли у них каких-либо новых решений, которые также заносятся в общий список. Можно отпечатать список всех высказанных на первом этапе идей, оставив в конце место для добавлений, и доставить его каждому участнику брейнстоминга, а затем, когда члены группы внесут новые предложения, собрать все розданные листы и передать их ведущему. Однако такая процедура требует много времени и связана с дополнительными неудобствами, если, конечно, эксперты не живут в одной гостинице. Ведущий должен также проанализировать все выработанные решения, отбросив возможные повторы, и разбить их на группы по принципу схожести. После этого эксперты собираются вновь, и начинается второй этап, во время которого каждая идея будет проверена на прочность. Все предложения детально разбираются и проходят сквозь горнило критики. Решения, прошедшие это испытание, идут в актив группы, а явно провальные варианты отвергаются. Результатом становится большое число реализуемых на практике идей, наиболее удачные из которых находят отражения в итоговом документе [9, с. 134].

Ряд авторов предлагает поручить критику группе, не принимавшей участия в генерации идей, что должно увеличить объективность оценок, так как в этом случае, критикуя не свои идеи, эксперты будут более беспристрастны и объективны. Справедливость такого утверждения трудно оспаривать, но стоит учесть, что это вдвое увеличит число людей, участвующих в принятии решений. Поэтому к такому варианту можно и не прибегать, если существует уверенность в профессионализме участников экспертизы – ведь способность критически посмотреть на собственные творения во многом определяет уровень профессионального мастерства, что особенно важно в столь трудной и ответственной сфере, как политический анализ.

Для оценки идеи должны быть подготовлены и обработаны определенным образом.

1. Необходимо выявить уровни обобщения, на которых будет производиться оценка. Желательно иметь два уровня обобщения. При большом числе уровней процедура оценки становится громоздкой. Возможные уровни обобщения:

– формулировки первичной цели и целей-альтернатив;

– обобщенные (функциональные) принципы достижения цели;

– структурные принципы реализации функции;

– физические принципы реализации структуры;

– технические устройства, осуществляющие физический принцип.

В качестве выделенных уровней описания идей при их оценке могут быть взяты, например, следующие:

а) уровень обобщенных принципов (направлений) достижения цели;

б) уровень технических средств, позволяющих реализовать принцип.

2. Идеи должны быть приведены к выделенным (назначенным) уровням обобщения.

3. Идеи следует проклассифицировать на базе уровней более высокого ранга.

4. Экспертам (аналитикам) необходимо договориться о едином наборе критериев для сравнения идей каждого уровня и оценки их значимости.

Собственно оценку начинают с идей наивысшего уровня. Рассматривают и сравнивают направления решения задачи. Из их совокупности выявляют наиболее перспективные. В дальнейшем рассматривают идеи низшего ранга, относящиеся к данному направлению.

Таким образом, при проведении реальных штурмов на предприятиях ведущий, как правило, самостоятельно выполняет работу по обобщению идей, рассматривая аналитиков как экспертов, в чьи функции входит обоснование применения сформулированной обобщенной идеи в конкретных условиях.

**Заключение**

Метод «мозговой атаки» – коллективное обсуждение проблем при полной свободе выдвижения проектов решения, в том числе иррациональных. Дельфи – метод – метод экспертных оценок, основанный на предположении, что обобщенная оценка экспертов будет иметь наименьшую дисперсию, а медианное значение индивидуальных оценок стремится к фактическому значению прогнозируемого показателя.

Выделяют 3 основных правила для успешного сеанса мозгового штурма:

Нужно поощрять участников придумать как можно больше идей, какими бы странными они ни казались (нет плохих идей).

Не следует представлять никакие суждения о какой-либо идее до завершения сеанса. Будь она негативная или позитивная.

Нужно поощрять участников улучшать идеи других, создавая маловероятные комбинации и непредвиденные сценарии.

Некоторые советы для успешного сеанса Мозгового штурма: используйте опытного посредника; привлекайте не более чем 8–10 человек во время одного сеанса. По завершении сеанса «Мозгового штурма» обсудите стадии необходимые для того, чтобы внедрить идеи. Проследите чтобы никто не критиковал или оценивал идеи во время сеанса. Критика вводит элемент риска для членов группы, предлагающих идеи. Это подавляет творчество и нарушает атмосферу эффективного сеанса Мозгового штурма. Поощряйте конструктивное некритическое взаимодействие среди членов группы. Попытайтесь чтобы каждый, включая самых неактивных членов группы, внес вклад в развитие идей. Позвольте участникам создать непринужденную. Поощряйте креативность. Поощряйте людей к развитию идей других участников или использованию других идей для создания новых.

Таким образом, «Мозговой штурм» – наиболее эффективный способ произвести множество идей за короткий период. Групповые процессы также эффективны для оценки текущих идей. Однако (яркие) личности, как считается, более успешны в создании оригинальных и качественных идей.

**Библиографический список**

1. Белотелов Н.В. Сложность. Математическое моделирование. Гуманитарный анализ. Исследование исторических, военных, социально-экономических и политических процессов/ Н.В. Белотелов, Ю.И. Бродский, Ю.Н. Павловский. – М.: Либроком, 2009. – 320 с.
2. Вертакова Ю.В. Исследование социально-экономических и политических процессов: учебное пособие/ Ю.В. Вертакова, О.В. Согачева. – М.: КноРус, 2009. – 336 с.
3. Глухов В.В. Менеджмент: учебник / В.В. Глухов. – СПб.: Питер, 2008. 608 с.
4. Данчул А. Исследование социально-экономических и политических процессов: пособие / А. Данчул. – М.: РАГС, 2009. – 228 с.
5. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник / Г.Б. Казначевская. – Ростов-на/Д.: Феникс, 2010. – 352 с.
6. Лавриненко В.Н. Исследование социально-экономических и политических процессов: учебное пособие/ В.Н. Лавриненко, Л.М. Путилова. – М.: Инфра-М, 2010. – 208 с.
7. Менеджмент: учебник / Под ред. Ю. Кузнецова. – СПб.: Экономика, 2010. – 504 с.
8. Рой О.М. Исследование социально-экономических и политических процессов/ О.М. Рой, А.М. Киселева. – М.: Питер, 2007. – 240 с.
9. Тавокин Е.П. Исследование социально-экономических и политических процессов: учебник/ Е.П. Тавокин. – М.: Инфра-М, 2010. – 224 с.
10. Тележников В.И. Менеджмент: учебник / В.И. Тележников. – М.: ГЭУ, 2008. – 512 с.