

10. Возжеников А.В., Прохожев А.А. Государственное управление и национальная безопасность. М.: РАГС, 1999. – 133 с.
11. Степашин С.В. Теоретико-правовые аспекты обеспечения безопасности Российской Федерации: дисс. на соиск. науч. степени д.ю.н.: спец. 12.00.01 / С.В. Степашин; Юридический институт МВД России. – СПб., 1994. – 246 с.

УДК [005.334: 005.53]: 334

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ: ПРОБЛЕМА РИСКА В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

Васильев А.С., д.ю.н., профессор

Одесский национальный университет имени И.И. Мечникова

Статья посвящена проблемам организации общественного производства в условиях становления и развития рыночных отношений. Обосновывается право руководителей производственных предприятий и фирм определять выбор различных вариантов организации общественного производства, в том числе и таких, которые связаны с проблемой профессионального риска. Особое внимание уделяется рискам в процессе обоснования, принятия и организации исполнения управленческих решений как основного вида управленческого труда.

Ключевые слова: общественное производство; управление и управленческая деятельность; управленческие решения как средство организации общественного производства; процесс обоснования, принятия и организации исполнения управленческих решений; факторы, определяющие риски в принятии управленческих решений.

Васильев А.С. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ: ПРОБЛЕМА РИЗИКУ В ПРИЙНЯТТІ РІШЕННЯ / Одеський національний університет імені І.І. Мечнікова, Україна

Стаття присвячена проблемам організації суспільного виробництва в умовах становлення та розвитку ринкової економіки. Обґрунтовується право підприємств, фірм та інших виробничих об'єднань визначати вибір різноманітних варіантів безпосередньої організації суспільного виробництва, у тому числі і таких, які пов'язані з проблемою професійного ризику. Особлива увага приділяється ризикам, які виникають у процесі обґрунтування, прийняття і організації виконання управлінських рішень як основного виду управлінської праці.

Ключові слова: суспільне виробництво; управлінська діяльність; управлінські рішення як засіб організації суспільного виробництва; процес обґрунтування, прийняття і організації виконання управлінських рішень; фактори, які визначають ризик у прийнятті управлінських рішень.

Vasil'ev A.S. ORGANIZATION MANAGEMENT ECONOMIC ACTIVITY: PROBLEM OF THE RISK IN DECISION MAKING / Odessa national university named by I.I. Mechnikov, Ukraine

The article is focuses on the problems of organization of public production in the terms of formation and development of market relations. It is justified in this article the right of the heads of manufacturing enterprises and companies to determine the choice of different options of public production organization ,including those ,related to the problem of professional risk .The special attention in the article is given to the risks during the process of justification ,acceptance and organization of performance of management and management activities.

Key words: public production; management and management activities; management decisions as a method of organization of public production; process of justification, acceptance and organization of performance of management decisions; factors, determining the risk during the acceptance of management decisions.

Хозяйственная деятельность представляет собою разновидность совместной деятельности людей, направленной на создание материальных и нематериальных благ (продуктов, товаров, услуг), с помощью которых удовлетворяются определённые экономические и социально-культурные потребности общества. Как и всякая иная совместная деятельность, хозяйственная деятельность предполагает определённую организацию, т.е. объединение усилий участников совместной деятельности путём согласования их воли, сознания и поведения с целью установления определённого порядка, в рамках которого люди активно сотрудничают в общем созидательном процессе, подчиняя его содержание задачам и целям совместной деятельности [1, 152]. При этом организация совместной деятельности, в том числе и хозяйственной,

осуществляется соответствующими органами управления, наделёнными организационно-властными полномочиями и реализующими свои задачи и функции через руководителей (должностных лиц), представляющих эти органы управления и действующих от их имени. По существу руководители соответствующих хозяйствующих субъектов не только в силу авторитета власти, но и в силу, основанного на признании их профессиональных знаний, доверия к ним со стороны трудовых коллективов, получают право определять выбор различных вариантов поведения возглавляемых ими предприятий и фирм с учётом сложившихся производственных и социально-экономических ситуаций.

Эти ситуации обусловлены объективными тенденциями функционирования экономических структур в условиях постоянного качественного преобразования общественной жизни, поисками нового инструментария, призванного обеспечивать динамичное и гибкое развитие экономики на основе углубления и усложнения межхозяйственных связей, и перевода народно-хозяйственного комплекса на интенсивные методы роста [2, 113]. Они требуют от хозяйственных руководителей проявления определённой инициативы и предприимчивости, умения предвидеть варианты развития событий, обосновывать и принимать неординарные управленческие решения. Иначе говоря, в условиях рыночной экономики и становления производственно-хозяйственной автономии соответствующих хозяйствующих субъектов, руководители этих субъектов призваны определять и обосновывать выбор различных вариантов их действия [3, 3], в том числе таких, которые допускают возможность наступления негативных последствий, возникающих в результате творческого поиска средств достижения определённых целей (результатов), полезных для соответствующего предприятия (организации), но связанных с определённой долей риска. Другими словами, процесс становления производственно-хозяйственной автономии хозяйствующих субъектов неразрывно связан с проблемой профессионального риска руководителей, которые принимают оперативные управленческие решения по организации производственной и хозяйственной деятельности этих субъектов [4, 51], поскольку хозяйственный риск возникает именно там, где принимаются решения о выборе одного из нескольких вариантов действия [5, 41].

Отсюда следует, что управление любым производственным предприятием или организацией в условиях постоянно изменяющейся внутренней и внешней среды их функционирования всегда существует определённая доля риска, так как невозможно заранее просчитать и полностью устранить потенциальные причины, которые могут привести к нежелательному развитию событий и отклонению от намеченной цели. В таких условиях от руководителей требуется умение правильно оценивать сложившуюся производственную ситуацию с тем, чтобы найти такое решение, которое обеспечивало бы некоторый компромиссный уровень риска, обеспечивающий определённый баланс между ожидаемой выгодой и угрозой потерь [6, 188-189], т.е. умение осознанно и благоразумно идти на профессиональный риск¹ [7].

Необходимость в профессиональном риске руководителей, в процессе управления хозяйствующими субъектами как низовыми звеньями экономики, является закономерным следствием развития рыночных отношений, когда центр тяжести в решении вопросов управления производством перемещается из центра (т.е. из министерств и ведомств) на места, а именно на уровень администрации соответствующих хозяйствующих субъектов (предприятий, организаций и фирм). Именно администрация этих хозяйствующих субъектов в лице соответствующих руководителей должна выявлять и оценивать потенциально возможные ситуации, которые могут быть связаны с неблагоприятным развитием событий, просчитывать характеристики возможного ущерба и принимать меры к снижению потенциально возможного риска до приемлемого уровня.

При этом хозяйственные руководители должны учитывать, что риск может быть связан с самыми различными ситуациями производственного и организационного характера, например, с организацией внедрения новой техники и технологии производства; переходом к выпуску новых видов продукции; расширением хозяйственных связей данного предприятия (объединения) или фирмы за счёт установления контактов с новыми поставщиками сырья и

¹Согласно специально разработанным стандартам все люди разделяются на две категории – рискованных и осторожных, которые идут на принятие решений только с минимальными шансами на риск. Поэтому при назначении руководителя на соответствующую должность важно знать, к какой категории он относится. С этой целью в настоящее время уже разработаны специальные тесты.

потребителями готовой продукции, изменением экономической конъюнктуры на внутреннем и внешнем рынках и т.п. Причём отличительной особенностью хозяйственного управленческого риска является: во-первых, вероятность наступления вредных последствий, которые являются следствием управленческой деятельности руководителя [8, 14]; во-вторых, полезность для предприятия (фирмы) определённых результатов (целей), ради которых руководитель идёт на риск; в-третьих, невозможность достижения желаемого результата (цели) нерискованными (обычными) средствами; и, наконец, в-четвёртых, необходимость соответствия и соразмерности рискованных действий руководителя той цели, ради которой они совершаются. Главное заключается при этом в линии поведения хозяйственных руководителей, которая является проблематичной из-за недостатка необходимой информации и невозможности заранее точно определить характер и логическую последовательность управленческих действий, что и обуславливает вероятность наступления вредных последствий.

Вместе с тем, вероятность наступления вредных последствий вовсе не означает их неизбежность, поскольку достижение качественно нового состояния производственного процесса предполагает множество альтернативных вариантов действия, которые могут быть найдены и проанализированы с тем, чтобы уменьшить ущерб либо вовсе исключить неудачу. Руководители, вооружённые современными методами управления производством и владеющие основами науки управления, вполне способны предвидеть негативные последствия своих управленческих действий и принимать необходимые меры к их предотвращению. Причём, основной предпосылкой этого является обеспечение действия ряда объективных и субъективных факторов организации управления производством.

К объективным факторам относится, прежде всего, обеспечение стабильности исходных экономических условий деятельности предприятий за счёт использования положительных свойств хозяйственного (коммерческого) расчёта, обеспечения полной самостоятельности хозяйствующих субъектов в формировании важнейших производственных и социально-экономических показателей их деятельности [9, 320-321], создания надёжной системы управленческой и коммерческой информации на основе формирования современных информационных систем [10] и, наконец, осуществление продуманного государственного регулирования экономики с учётом свободного выбора видов хозяйственной деятельности, не запрещённой законом. Эта группа факторов, при надлежащем их использовании, позволяет разрабатывать и осуществлять длительные программы производственной и хозяйственной деятельности предприятий и фирм с учётом рыночных регуляторов развития производства, включая госзаказ для государственных и частных предприятий, самостоятельную реализацию производимой ими продукции и услуг, установление договорных цен на все виды продукции и услуги, свободное распределение получаемой хозяйствующими субъектами прибыли, выход их на внешний рынок и т.д.

Субъективные факторы выражаются в повышении компетентности и развитии профессиональных навыков хозяйственных руководителей (прежде всего в процессе принятия управленческих решений) [4, 52-53], через обучение руководителей методам определения риска, варьирующихся от сложного вероятностного анализа в моделях исследования операций до чисто интуитивных догадок, основанных на так называемом «здравом смысле»; умении учитывать и взвешивать вероятность возникновения вредных последствий в конкретно сложившейся ситуации и др.

Вероятность возникновения вредных последствий подтверждается доказательствами того, что то или иное нежелательное событие действительно произойдёт и окажет влияние на желаемый результат. Через фактор серьёзности оценивается степень влияния этого события на прогнозируемую ситуацию. При этом хозяйственные руководители, принимающие управленческие решения, должны иметь в виду, что в случаях, когда есть достоверная информация о том, что прогнозируемые события действительно произойдут (высокая степень вероятности), управленческое решение, не учитывающее этих событий, не должно приниматься, так как оно окажется неэффективным, либо вообще провалится. В тех же случаях, когда прогнозируемое событие маловероятно и можно считать, что оно не окажет существенного влияния на выработанный вариант решения, этот вариант проводится в жизнь [4, 53].

В любом случае, однако, следует исходить из того, что при наличии существенного риска в принятии наиболее эффективного, по предварительным прогнозам, решения лучше выбрать

менее результативный, но зато и менее рискованный вариант. Для выбора такого варианта необходимо предварительно тщательно обосновать и взвесить с помощью контролируемых качественных показателей каждую из альтернатив решения. Это помогает заблаговременно сравнить и проанализировать их преимущества и недостатки. Причём, чем более привлекательным, на первый взгляд, кажется какой-то определённый вариант решения, тем больше оснований для того, чтобы проанализировать и попытаться обосновать и другие возможные варианты. Во всяком случае, при решении сложных хозяйственных и производственных проблем целесообразно не ограничиваться обоснованием только одного, лучшего, с точки зрения специалистов, варианта решения, но обосновывать один-два запасных варианта, которые могут быть использованы в случае неблагоприятных или непредвиденных обстоятельств [11, 60].

В принципе хозяйственные руководители как субъекты принятия управленческих решений должны иметь в виду, что обоснование решений – это обязательный элемент всего процесса их подготовки. Решений, которые не нуждаются в обосновании, практически не существует [10, 150-151]. Вместе с тем, содержание процесса обоснования может быть различным в зависимости от того, на каком этапе подготовки решения он осуществляется. При обосновании целевой функции решения собираются доказательства того, что именно в данном конкретном (а не в каком-либо ином) направлении нужно развивать производственную и хозяйственную деятельность предприятия или фирмы. В то же время при обосновании уже подготовленного варианта решения приводятся данные, подтверждающие целесообразность и эффективность предполагаемых вариантов использования материально-трудовых, финансовых, временных и иных ресурсов, необходимых для достижения заранее установленной цели. Но в любом случае результаты обоснования определённых вариантов решения должны быть оформлены письменно с приложением необходимых расчётов, графиков, сравнительных таблиц, других данных, используя которые руководитель мог бы выбрать наиболее оптимальный вариант решения.

Общее направление совершенствования деятельности руководителя в этих условиях заключается при этом в соблюдении требований о максимально внимательном отношении к анализу факторов, которые оказывают дестабилизирующее влияние на условия экономической и производственно-хозяйственной деятельности предприятия (фирмы), сосредоточении усилий на поиске реальных средств сужения границ действия этих факторов до таких пределов, когда профессиональный риск может выступать в качестве стимула в развитии хозяйственной инициативы и предприимчивости руководителей производства. Причём стимулирование должно осуществляться в направлении развития организационных форм и методов работы руководителей с тем, чтобы воспитывать у них высокое чувство общественного долга, умение идти на риск, быть целеустремлёнными и изобретательными. Только в этом случае хозяйственные руководители научатся не ориентироваться на внешние проявления симптомов управленческих проблем, возникающих в деятельности хозяйствующих субъектов, а станут докапываться до их сути, будут пытаться предугадать (прогнозировать) будущие события и основательно к ним готовиться [4, 54-55]. Тогда, сталкиваясь с реально возникающими производственными и хозяйственными ситуациями, они значительно быстрее смогут правильно их оценивать и находить верные решения с учётом того, как и в каком направлении необходимо действовать. Это, в свою очередь, будет способствовать тому, чтобы положить конец так называемому «пожарному управлению», когда руководители предпринимают соответствующие управленческие решения уже после того, когда конфликтная ситуация сложилась и проявила себя в полную силу.

В настоящее время, к сожалению, «пожарное управление» не является исключительным явлением. Сплошь и рядом на многих предприятиях и в фирмах, в результате недостаточно ответственного отношения к формированию внутриорганизационных структур, функция принятия управленческих решений остаётся «бесхозной». Она как бы «растворяется» в других видах управленческого труда, вследствие чего оказывается неконтролируемой. Все руководители пытаются отреагировать на стихийно складывающиеся производственно-хозяйственные ситуации вместо того, чтобы управлять ими [12, 27]. В результате принимаются «запоздалые» и практически бесполезные решения, поскольку только заблаговременные и обоснованные решения способны опережать неблагоприятное стечение обстоятельств и обеспечивать эффективное решение соответствующих управленческих проблем.

Принятие заблаговременных и обоснованных решений требует, естественно, осознанных и целенаправленных действий руководителей, основанных на ясном представлении о содержании и логической последовательности соответствующих мероприятий, которые необходимы для решения конкретных управленческих задач. Каждый руководитель должен иметь чёткое представление о существе решаемых им вопросов и тех организационных и материальных ресурсах, которыми он может воспользоваться для их решения.

Однако для этого необходимо решить, по меньшей мере, две проблемы внутриорганизационного проектирования: во-первых, чётко и однозначно определить организационных носителей функции принятия управленческих решений, т.е. точно установить, кто из руководителей, в какой форме и степени должен участвовать в осуществлении конкретных управленческих функций и какова их роль в формировании и организации исполнения управленческих решений по этим функциям; и во-вторых, какая информация необходима каждому из руководителей, участвующих в процессе принятия управленческих решений по конкретным управленческим функциям; кто, в какой форме и в каком объёме должен её предоставлять; а также с помощью каких средств, форм и методов обеспечивается надёжность и достоверность этой информации [13, 169].

В первом случае задача заключается в том, чтобы в рамках соответствующего предприятия, объединения или фирмы для всех управленческих звеньев были обеспечены надёжные организационные условия, позволяющие им заниматься теми вопросами, ради решения которых они, собственно, созданы. В частности, руководители высшего звена управления предприятием или фирмой должны осознавать свою роль как инстанции, которая ответственна за организацию процесса принятия управленческих решений, и чётко представлять себе содержание своих функций и полномочий. Руководители среднего звена управления (начальники функциональных служб) должны осуществлять непосредственное формирование управленческих решений по конкретным функциям управления (например, в области планирования, кадрового обеспечения, юридического обслуживания и т.п.) предоставляя высшему руководству разработанные и обоснованные варианты возможных решений для утверждения либо самостоятельно принимать определённые решения на основе делегирования полномочий. Наконец, главной задачей руководителей оперативного уровня должна быть организация практического исполнения управленческих решений путём подбора и расстановки кадров, налаживания взаимоотношений между фактическими исполнителями решений.

Применительно к организационному обеспечению процесса принятия управленческих решений такое распределение функций является чрезвычайно важным, потому что с его помощью аппарат управления конкретным предприятием или фирмой может быть сформирован как оптимальная система принятия управленческих решений. В рамках этой системы каждый уровень управления будет рассматриваться как решающий центр, который специализируется на решении определённых видов управленческих задач, что позволит добиться наиболее оптимального разделения и кооперации управленческого труда между различными уровнями и звеньями аппарата управления соответствующего предприятия или фирмы. В свою очередь это позволит усовершенствовать также систему информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений, поскольку будет достаточно ясно какие виды управленческих задач решаются на том или ином уровне или в звене управления и какая информация для решения этих задач необходима.

Такая внутренняя реорганизация очень важна, поскольку в принципе надлежащее информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений является одним из важнейших условий обеспечения эффективности этого процесса. От полноты и достоверности сведений, отражающих необходимость принятия соответствующих решений, их содержания и целевого предназначения зависит успешное решение практически всех управленческих задач. Именно полнота и достоверность управленческой информации (т.е. наличие сведений правильно отражающих обоснование необходимости принятия соответствующего управленческого решения, допустимость различных его вариантов при сложившейся производственно-практической ситуации, а также возможные последствия принятия (либо непринятия) управленческого решения) позволяют правильно определить курс действий соответствующего предприятия либо фирмы в сложившейся ситуации.

Учёт этого обстоятельства чрезвычайно важен также в связи с тем, что объём и содержание управленческой информации возрастают в геометрической прогрессии по отношению к числу элементов управляемого объекта [14, 167]. С расширением круга взаимосвязанных и взаимодействующих факторов, которые учитываются в процессе подготовки и обоснования управленческих решений, существенно увеличивается и число показателей, используемых для характеристики свойств различных процессов и элементов управляемого объекта. Нередко информация, которая вполне удовлетворяла руководителей соответствующих хозяйственных организаций в недавнем прошлом, становится недостаточной в настоящее время, когда нестабильность окружающей экономической среды, колебания спроса и цен на производимую продукцию, а также ряд других социально-экономических факторов стали постоянными спутниками производственно-хозяйственной деятельности предприятий и фирм, основанных на различных формах собственности.

Иными словами, руководителям соответствующих хозяйствующих субъектов в настоящее время, в условиях функционирования рыночной экономики, для правильного определения существа подлежащих осуществлению управленческих задач и обоснования принимаемых ими решений требуется значительно большее количество данных, полученных в результате высококачественного и, в то же время, оперативного анализа. В содержании этой управленческой информации должны отражаться не только сведения о различных параметрах деятельности управляемых предприятий или фирм, но и набор предписаний, рекомендаций и указаний, полученных руководителями хозяйствующих субъектов из различных официальных инстанций (включая государственные органы, общественные организации и граждан), которые не включены в данную систему управления, но способны оказывать на неё определённое влияние (например, общественное мнение, сведения о научных и технических открытиях, планы и программы развития регионов и т.д.) [10, 57]. В связи с этим требования к объёму и качеству управленческой информации существенно возрастают. Выполнение этих требований становится важнейшим условием надлежащего информационного обеспечения руководителей соответствующих хозяйствующих субъектов и эффективности принимаемых ими решений, поскольку в случае дефицита необходимой информации управленческие решения приходится принимать в условиях неопределённости или риска.

При принятии решений в условиях неопределённости факторы внутренней и внешней среды управляемого объекта либо неизвестны, либо их фактическое значение неясно, в связи с чем невозможно точно определить каков курс действий должен быть избран в данной конкретной ситуации. Когда же решения принимаются в условиях риска, то для оценки ситуации применяются априорные характеристики, которые лишь приблизительно отражают ту или иную степень вероятности. Следовательно, и в том, и в другом случае имеет место недостаточность необходимой информации, что существенно затрудняет управленческую деятельность руководителей соответствующих хозяйствующих субъектов.

Из вышеизложенного следует, что эффективность принимаемых управленческих решений в условиях неопределённости или риска в значительной степени зависит от личностных качеств хозяйственных руководителей, их умения правильно определять и оказывать непосредственное влияние на те параметры деятельности управляемой организации (предприятия или фирмы), эффективность функционирования которых зависит от качества управленческой деятельности руководителя и возглавляемого им аппарата управления. Поэтому именно здесь проявляются такие качества хозяйственных руководителей как умение оценивать целесообразность и допустимость риска, определять вероятность и размеры возможных потерь, а также находить веские аргументы необходимости принятия рискованных решений и доказательства того, что возможные потери в случае принятия неудачного решения не превысят прогнозируемого и допустимого уровня.

Настоятельная необходимость развития именно упомянутых качеств хозяйственных руководителей диктуется особенностями научно-технического прогресса, который радикально изменяет ту производственно-хозяйственную среду, в рамках которой хозяйственные руководители реализуют свои полномочия. Эта среда обуславливает объективные требования к совершенствованию творческой инновационной деятельности руководителей, которая предполагает острую потребность в смелых новаторских решениях, основанных на поиске принципиально новых, ранее не используемых, хозяйственными руководителями неординарных

путях и средствах решения управленческих проблем. В таких условиях инициативный руководитель вынужден идти на риск, хотя, естественно, должен помнить о возможных негативных последствиях и принимать необходимые меры к предупреждению возникновения техногенных катастроф, связанных с причинением ущерба производству, природе и людям.

Таким образом, проблема риска в принятии управленческих решений в процессе руководства хозяйствующими субъектами обуславливается объективными обстоятельствами организации хозяйственной деятельности в сложившейся социально-экономической ситуации. Она порождена необходимостью изменения форм и методов управленческой деятельности хозяйственных руководителей с тем, чтобы они адаптировались к новым, непривычным для них условиям работы, когда центр тяжести в решении вопросов организации хозяйственной деятельности переместился из «верхних эшелонов» управления (олицетворяемых соответствующими министерствами и ведомствами) вниз – на оперативный уровень управления, где фактически осуществляется непосредственная организация производственно-хозяйственной деятельности соответствующих предприятий, организаций или фирм.

ЛИТЕРАТУРА

1. Васильев А.С. Государственно-правовое управляющее воздействие на экономику и хозяйственную деятельность / А.С. Васильев // Право и экономика: Актуальные проблемы науки и практики [сборник научных статей]. – Одесса: Астропринт, 2008. – 416 с.
2. Альгин А.П. Риск и его роль в общественной жизни / А.П. Альгин. – М.: Мысль. – 1989. – 192 с.
3. Быкова Н.И. Предпринимательский риск / Н.И. Быкова. – Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов. – 2001. – 16 с.
4. Васильев А.С. Деятельность руководителей предприятий в новых условиях хозяйствования: проблема профессионального риска / А.С. Васильев // Актуальные проблемы государства и права. – Вып. № 1. – Одесса, 1994. – С. 50-55.
5. Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском / Р.М. Качалов. – М.: Наука, 2002. – 192 с.
6. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. – М.: Экономика, 1997. – 288 с.
7. Кхол Й. Эффективность управленческих решений / Й. Кхол; пер. с чешек. Б.В. Губина и А.Г. Певзнера. – М.: Прогресс, 1975. – 197 с. – С. 70; Лапуста М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршунова. – М.: ИНФРА-М. – 1996. – 224 с.
8. Кенжетаев Т.Р. Юридическая квалификация ошибки работника / Т.Р. Кенжетаев // Сов. гос-во и право, 1988. – № 8. – С. 13-16.
9. Хозяйственное право Украины / под редакцией А.С. Васильева и О.П. Подцерковного. – Издание 3-е переработ., и доп. – Х.: Одиссей, 2008. – 488 с.
10. Васильев А.С. Подготовка и принятие управленческих решений. Организационно-правовые проблемы / А.С. Васильев. – Одесса: Бахва, 1997. – 159 с.
11. Воробьев Н.Ф. Процесс подготовки решений в министерствах / Н.Ф. Воробьев // Сов. гос-во и право. – 1981. – № 10. – С. 56-61.
12. Планкетт Л. Выработка и принятие управленческих решений / Л. Планкетт, Г. Хейл. – М.: Экономика, 1984. – 167 с.
13. Каминицер С.Е. Основы управления промышленным производством / С.Е. Каминицер. – М.: Мысль, 1971. – 287 с.
14. Пугачёв В.Ф. Оптимизация планирования. Теоретические проблемы / В.Ф. Пугачёв. – М.: Экономика, 1968. – 169 с.