

УДК: 334.02

Управленческое решение в организационной системе управления

Д-р экон наук, профессор **Волков С.Д.** sdvspb@mail.ru
ГАОУ ДПО «Ленинградский областной институт развития образования»
197136, Санкт-Петербург, Чкаловский проспект, дом 25, литер А

Канд. экон. наук., доцент **Галузина С.М.** sag2731@mail.ru
Межрегиональный институт экономики и права
при Межпарламентской Ассамблее ЕВРАЗЭС
194044, Санкт-Петербург, ул. Смолячкова, д.14/1

В статье дана характеристика управленческого решения и определена его роль в процессе управления организацией (социально-экономической системой). Управленческое решение в организационной системе управления рассматривается как результат осуществления функций управления (деятельности субъекта управления, управленческого труда). Раскрыто понятие проблемной управленческой ситуации как неудовлетворительного текущего состояния организации. Приведены наиболее существенные факторы, обуславливающие необходимость принятия управленческого решения. Обоснована необходимость участия как субъекта управления (лица, принимающего решение), так и объекта управления (исполнителей) в оценке сложившейся управленческой ситуации, формировании позитивных отношений. Сформулированы возможные варианты управленческих решений при реализации заключительного этапа общего процесса контроля. Проведено исследование управленческого решения как процесса нахождения связи между фактическим состоянием организации и желаемым состоянием, определяемым целью ее функционирования. Рассмотрены основные этапы и элементы процесса управления в системе подготовки управленческого решения. Дана характеристика управленческого труда, на основе которой рассмотрен процесс планирования качественной и количественной потребности в управленческом персонале организации. Представлена обобщенная структура (модель) управленческой задачи. Сформулированы наиболее важные подходы к оценке эффективности управленческих решений.

Ключевые слова: управленческое решение, процесс управления организацией, процесс подготовки управленческого решения, управленческий труд, управленческая задача, оценка эффективности управленческого решения.

DOI:10.17586/2310-1172-2016-9-2-92-99

The administrative decision in an organizational control system

D.Sc., professor **Volkov S.D.** sdvspb@mail.ru
Leningrad regional institute of a development of education
197136, St. Petersburg, Chkalovsky Avenue, 25, letters A

Ph.D. **Galuzina S.M.** sag2731@mail.ru
Interregional institute of economy and right
at Inter-parliamentary Assembly of EURASEC
194044, St. Petersburg, Smolyachkov St., 14/1

The article discusses characteristics of managerial decisions and defines their role in the management process of organization (economic and social system). In organizational system of management, managerial decision is considered to be a result of execution of the management functions (actions of management entity, administrative work). The concept of problem management situation as an unsatisfactory current state of the organization is explained. The most significant factors that define the need of making a managerial decision are given. The necessity of participation of both the management entity (decision maker) and the subject to management (executor) in the assessment of the current management situation and formation of positive attitude is backed up. Possible options of managerial decisions during the implementation of the final stage of the general process of management are stated. A study of managerial decision as the process of finding links between the actual state of the organization and the desired state which is defined by the aim of its functioning is conducted. The basic stages and the elements of managerial process in the system of preparation of managerial decision are studied. The characteristic of administrative work is given. On the basis of this administrative work the process of planning of qualitative and

quantitative requirement for managerial staff of organization is examined. Generalized structure (model) of management challenge is given. The most important approaches to the assessment of the effectiveness of managerial decisions are stated.

Keywords: managerial decision, management process of organization, preparation of managerial decision, managerial labour, managerial objective, performance evaluation of managerial decision.

Социальное управление представляет собой непрерывный и целенаправленный процесс информационного воздействия на социально-экономическую систему (организацию), обеспечивающий повышение ее организованности, снижение уровня неопределенности для достижения полезного (положительного) эффекта с учетом тенденций ее функционирования и развития и изменения внешней среды. Управление организацией неразрывно связано с процессом подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Любая социально-экономическая система существует для реализации определенных внешних и внутренних целей. Возможность и реальность их достижения выражаются в удовлетворяющих ожидания системных потребителей и других заинтересованных лиц эффектах (результатах, итогах деятельности). Это определяет необходимость подготовки и принятия качественных управленческих решений и реальной оценки эффективности деятельности организации и управления ею в результате их реализации.

Согласно закону системности, «любой объект есть объект-система и любой объект-система принадлежит хотя бы одной системе объектов одного и того же рода» [8, с. 77; 13]. В соответствии с этим законом организация (социально-экономическая система) относится к системе объектов с управлением. В такой системе осуществляются процессы постановки и достижения целей. Организация представляет собой организационную систему управления (ОСУ) и состоит из двух частей [7, с. 137] (рис. 1):

- управляющей части (органа управления – управляющей подсистемы, которая осуществляет процесс управления);
- управляемой части (объекта управления – управляемой подсистемы, которая осуществляет процесс реализации задач).

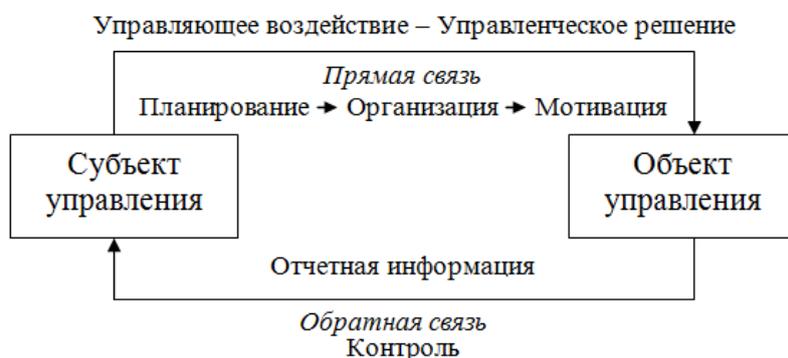


Рис. 1. Управленческое решение в организационной системе управления

В современной экономической литературе существуют различные подходы к определению понятия «управленческое решение», позволяющие рассмотреть его различные аспекты.

Как показано на рис. 1, процесс управления организацией представляет собой процесс выработки управляющих воздействий в форме управленческих решений и доведения их до объекта управления для исполнения. Согласно такому подходу, управленческое решение, прежде всего, обеспечивает прямую связь в организационной системе управления. В этом смысле управленческое решение может быть определено, как «такой акт человека или органов управления, в котором поставлена цель, сформулированы задачи, предусмотрены исполнители, выделены ресурсы (трудовые, материальные, финансовые и т. п.)». Причем в управленческом решении в той или иной степени концентрируются все виды управленческой деятельности [4, с. 110]. Управленческое решение – «волевое творческое действие субъекта управления. Оно заключается в выборе наилучшей (в смысле принятого критерия) альтернативы из множества обоснованных вариантов достижения цели (системы целей) управления объектом» [5, с. 6]. Целью процесса управления является изменение или, наоборот, сохранение управленческой ситуации. Управленческая ситуация представляет собой характеристику сложившегося состояния организации. С точки зрения субъекта управления состояние объекта управления может быть признано удовлетворительным или неудовлетворительным. Неудовлетворительная управленческая ситуация отражает несовпадение желаемого и существующего состояния организации и может быть охарактеризована как проблемная [9, с. 14]. Субъектом процесса управления является лицо, принимающее решение (ЛПР). Под лицом, принимающим решение, понимают «индивида, который с полной ответственностью постоянно занимается устранением возникающих в организации проблем или постоянно занимается решением

задач в интересах своей организации» [2, с. 25]. Вместе с тем, как правило, ЛПР стремится получить наилучшее (оптимальное, удовлетворительное) именно с его точки зрения решение. При этом выбор ЛПР того или иного решения определяется не только его информированностью о данной предметной области. Очень важно, что ЛПР отдает предпочтение тому или иному варианту на основе установленных приоритетов, своего стиля мышления, выбранной стратегии поведения [10, с. 92]. Исходя из приведенного определения управленческой ситуации, назначения процесса социального управления в обеспечении нормального функционирования и развития организации, ее безопасности, следует, что рассматривать состояние объекта управления и давать оценку сложившейся управленческой ситуации («удовлетворительная», «неудовлетворительная») необходимо как с позиции субъекта управления (ЛПР), так и с позиции объекта управления (исполнителей). Оценка объектом управления сложившейся управленческой ситуации как негативной (неудовлетворительного, по его мнению, текущего состояния организации) может быть обусловлена такими факторами, как: рассогласование целей управляющей и управляемой подсистем; разное видение путей и способов достижения целей (даже если они согласованы); недостаточная ответственность (иногда и полное ее отсутствие) за негативные последствия реализации принятых некачественных решений и др. Игнорирование субъектом управления данных обстоятельств может привести не только к отдельным нарушениям в экономической (финансово-хозяйственной) деятельности организации, но и к потере ею устойчивости, ее полному разрушению (деградации).

Как отмечают Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой, «сегодня стержневыми отношениями, на основе которых фирма может добиться долговременного успеха, становятся отношения сотрудничества на основе согласования интересов» [14, с. 19]. Такие отношения являются позитивными, они основаны на взаимодействии. Противостоящими позитивным отношениям являются отношения конфронтации [14, с. 19]. Таким образом, процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений должен учитывать интересы как ЛПР, так и исполнителей. В связи с этим, в ряде случаев необходимо участие исполнителей в процессе подготовки управленческих решений. Данный процесс предполагает формирование позитивных (созидательных), а не деструктивных отношений между всеми участниками организации. Процессный подход в теории управления трактует социальное управление как интегрированный процесс, включающий совокупность взаимосвязанных управленческих процессов (функций управления, видов управленческой деятельности). Последовательное осуществление таких процессов (функций управления) образует управленческий цикл. Основными функциями (категориями), присущими любой управленческой деятельности, являются планирование, организация, мотивация и контроль. Принятие управленческих решений в процессе управления рассматривается в качестве связующей функции.

Связующий характер управленческого решения проявляется в том, что оно является результатом осуществления каждой из функций управления. Руководитель (лицо, принимающее решение) утверждает для исполнения конкретный план деятельности, выбирает оптимальную организационную структуру управления и производственную структуру, побуждает людей к активной и целенаправленной деятельности посредством применения определенных мотивов и стимулов. Реализация заключительного этапа общего процесса контроля состоит в принятии управленческих решений о необходимости изменения (корректировки) протекающих в организационной системе управления процессов. В зависимости от конкретных обстоятельств (сложившейся управленческой ситуации) варианты решений могут быть следующие:

- отсутствие управляющего воздействия на объект управления (в этом случае цикл управления будет прерван);
- принятие корректирующих мер для приближения фактического состояния объекта управления к желаемому (требуемому) в рамках принятого ранее управленческого решения;
- принятие корректирующих мер для приближения фактического состояния объекта управления к желаемому (требуемому) в рамках измененного управленческого решения;
- отказ от принятого ранее управленческого решения, разработка, принятие и реализация нового управленческого решения;
- пересмотр принятых оценочных стандартов (критериальных или плановых значений показателей), характеризующих желаемое (требуемое) состояние управляемого объекта.

Функции управления реализуются посредством методов управления. Методы управления рассматриваются, прежде всего, как «способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определенных целей» [6, с. 48]. Управляемый объект тем или иным образом реагирует на осуществляемое субъектом управления управляющее воздействие. В связи с этим и на основании сказанного выше под методами управления допустимо понимать совокупность приемов и способов как прямого воздействия субъекта управления на объект управления (реализация функций планирования, организации и мотивации), так и совокупность приемов и способов обратного воздействия объекта управления на субъект управления (реализация функции контроля) для достижения организацией поставленных целей. С точки зрения достижения целей организации и решения возникающих в процессе управления ею проблем управленческое решение может быть рассмотрено как процесс нахождения связи между существующим и желаемым состоянием организации, определяемым целью ее функционирования [9, с. 14] (рис. 2).

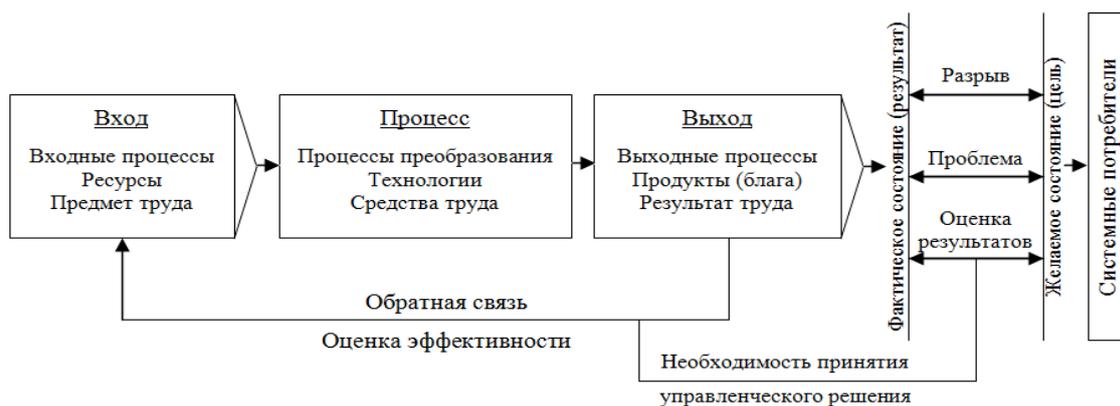


Рис. 2. Необходимость принятия управленческого решения в организации

Как видно из рис. 2, входами организации как социально-экономической системы являются ресурсы, предмет труда. Входной процесс – процесс снабжения (заготовления), означающий поступление в организацию необходимых сырья, материалов и других ресурсов. Производство – процесс преобразования ресурсов (входов) в экономические блага (выходы системы). Производство включает сам труд, предполагающий использование определенных технологий и средств труда. Выходной процесс – процесс реализации (продажи) готовой продукции организацией, доведения созданных экономических благ до системных потребителей. Экономические блага необходимы для удовлетворения тех или иных потребностей системных потребителей (физических лиц, организаций, предприятий и др.). Потребности людей являются объективными в отличие от поставленных целей, цели – всегда субъективны. В связи с этим главной целью функционирования организации является удовлетворение той или иной общественной потребности. Данная цель подлежит декомпозиции, в результате которой строится функционально-целевая модель организации, характеризующая систему ее целей (производственных, научных, технологических, экономических и др.).

Обратная связь соединяет выходы организационной системы с ее входами. Оценка эффективности функционирования системы и управления ею предполагает соотнесение выхода (результата, например, прибыли как одного из выходов системы) с ее входом (затратами ресурсов на получение этого результата). Оценка результативности функционирования организационной системы и управления ею предполагает соотнесение характеристик ее желаемого и фактического состояний (результатов), определение степени достижения цели (целей). Такая оценка предполагает выявление проблем, возникающих в процессе функционирования организации и управления ею, и определяет необходимость принятия управленческого решения.

В качестве факторов, обуславливающих необходимость принятия управленческого решения, выделяют следующие [5, с. 6]:

- существует разрыв между желаемым и имеющимися уровнями достижения цели (характеризуется величиной отклонений);
- разрыв достаточно большой, чтобы быть замеченным (заслуживает внимания, находится за пределами диапазона допустимых отклонений);
- лицо, принимающее решение (ЛПР), стремится сократить разрыв (уменьшить величину отклонений);
- лицо, принимающее решение, уверено в сокращении разрыва (в пределах диапазона допустимых отклонений).

При выявлении, осознании и желании решения управленческой проблемы, стремлении к изменению управленческой ситуации к лучшему, следует иметь в виду, что полностью устранить проблему (разрыв, свести отклонения к нулевому значению), зачастую, не представляется возможным. Данное обстоятельство обусловлено такими факторами, как: вероятностный характер поведения социальной системы; неопределенность среды; существенные (неоправданные) затраты ресурсов; сама природа процесса управления, характеризующаяся обязательным наличием отклонений фактических значений от заданных; сложность управленческого труда и др. Реализация грамотного, обоснованного, своевременного (удовлетворяющего требованиям, качественного) управленческого решения позволяет, как правило, уменьшить проблему (сократить разрыв) до приемлемого (с точки зрения устойчивости организации) уровня.

Управленческое решение рассматривается как явление и как процесс. Как явление управленческое решение отождествляется с его формой (планом, положением, приказом, предписанием и др.). Как процесс управленческое решение состоит из этапов. В современной экономической литературе представлено множество подходов к выделению этапов процесса подготовки и реализации управленческого решения. Количество выделенных этапов, как правило, определяется степенью детализации данного процесса. Начинается, чаще всего, описание данного процесса с выделения этапа, связанного с постановкой и описанием проблемы, а завершается –

контролем и оценкой результатов реализации принятого решения. Например, процесс подготовки и реализации управленческого решения может быть представлен последовательностью этапов [1, с. 5]:

- постановка проблемы;
- анализ информации, относящейся к проблеме;
- выбор наилучшей альтернативы;
- обнародование решения;
- доведение решения до исполнителей;
- реализация решения;
- контроль исполнения решения;
- анализ результатов принятого и исполненного решения.

При осуществлении этапов процесса подготовки, принятия и реализации управленческого решения необходимо учитывать следующее: подготовка решения предполагает разработку различных (альтернативных) вариантов, что обусловлено неопределенностью среды, связанной с неполнотой и неточностью имеющейся у ЛПР информации; реализация управленческого решения предполагает наличие и преодоление различных рисков. В связи с этим то, каким образом будет решена сложная проблема выбора наилучшего (оптимального) в сложившейся ситуации управленческого решения, по каким критериям оно будет принято, во многом определяет последствия от его реализации.

В широком смысле процесс принятия и реализации управленческого решения рассматривается как процесс управления в целом. Так, по мнению Э.А. Смирнова, управленческим решением называется решение, принятое в социальной системе и направленное на стратегическое планирование, управление производственной и обслуживающей деятельностью, формирование системы управления компании, коммуникации с внешней средой [1, с. 4; 11, с. 9].

Процесс подготовки (принятия) управленческого решения можно представить в виде системы (рис. 3). Понимание процесса подготовки управленческого решения как процесса управления в целом дает возможность выделить его элементы.

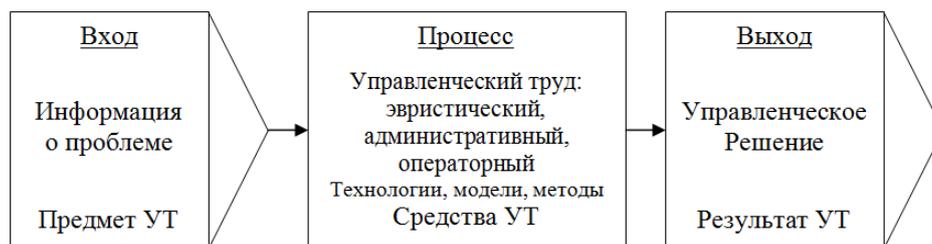


Рис. 3. Элементы процесса управления в системе подготовки управленческого решения

Как показано на рис. 3, входным элементом процесса управления (системы подготовки решения) является информация о проблеме, представляющая собой предмет управленческого труда. Процесс преобразования исходной информации в управленческое решение предполагает применение конкретных технологий, моделей и методов подготовки управленческих решений с использованием средств управленческого труда (компьютеров, телефонов, калькуляторов и проч.). Выходным элементом является результат управленческого труда – управленческое решение, которое заключается в выборе наилучшей (в смысле принятого критерия, исходя из требования устойчивости организации) альтернативы из множества разработанных вариантов достижения целей управления организацией.

Управленческий труд как элемент управленческого процесса и системы принятия решения представляет собой совокупность действий и операций, с помощью которых сотрудник организации, обладающий необходимыми полномочиями, обеспечивает подготовку, принятие и реализацию отдельных решений. Управленческий труд относится к категории умственного труда, осуществляемого в виде нервно-психических усилий, и существует в трех формах [3, с. 8]:

- эвристический труд предполагает выполнение совокупности действий по изучению проблем и разработке вариантов их решений; в зависимости от сложности и характера управленческих задач он выполняется, как правило, руководителями и специалистами;

- административный труд связан с выполнением таких видов работ, как распорядительство, инструктирование, контроль и координация деятельности подчиненных, их оценка, мотивация, проведение собраний, прием посетителей и проч.; он осуществляется в основном руководителями организации;

- операторный труд направлен на техническое обеспечение протекающих в организации процессов необходимой информацией для осуществления процесса управления; он выполняется в основном специалистами и техническими исполнителями.

Управленческий труд осуществляется управленческим персоналом организации. Удовлетворение качественной и количественной потребности в управленческом персонале организации является одной из важных задач маркетинга персонала и, следовательно, подготовки качественных управленческих решений, их реализации и достижения целей управления организацией. Определение такой потребности предполагает выявление основного критерия расчета численности персонала в зависимости от форм управленческого труда. При определении лиц, участвующих в разработке активизирующих решений (как разновидности эвристического управленческого труда), можно исходить, например, из числа участников, предусмотренных правилами использования конкретного метода подготовки управленческого решения. Так, например, метод «6–5–3» предполагает участие шести специалистов. В основу расчета численности руководителей, занятых административным трудом, могут быть положены нормы управляемости (контроля). Для расчета численности персонала, занятого операторным трудом, может быть использована, в частности, формула Розенкранца [12, с. 265–266] (как разновидность метода расчета численности персонала, основанного на использовании данных о времени трудового процесса [12, с. 262–265]).

Сам процесс планирования качественной и количественной потребности в управленческом персонале касательно конкретной формы управленческого труда на определенный период может включать такие стадии, как:

1) формулирование проблемы удовлетворения потребности организации в управленческом персонале для осуществления определенной формы управленческого труда (эвристической, административной, операторной);

2) исследование взаимосвязи между потребностью в управленческом персонале для осуществления конкретной формы управленческого труда (эвристической, административной, операторной) и переменными величинами (например, полезный фонд времени, время выполнения функции, предельное число подчиненных и др.);

3) разработка (или подбор из известных) методов планирования потребности в управленческом персонале для различных форм управленческого труда с учетом выявленной на втором этапе взаимосвязи;

4) определение расчетным, экспертным или иным способом с использованием разработанных (или выбранных) на третьем этапе методов потребности в управленческом персонале в разрезе эвристического, административного и операторного управленческого труда;

5) оценка плановой (ожидаемой) эффективности управленческого труда (исходя из определенной в результате всех предыдущих этапов численности управленческого персонала);

6) сравнение плановой эффективности (определенной на пятом этапе) с фактической эффективностью управленческого труда (исходя из фактической численности управленческого персонала);

7) принятие управленческого решения о необходимости корректирующих мероприятий в отношении численности управленческого персонала, занятого эвристическим, административным и операторным управленческим трудом.

Реализация процесса принятия управленческих решений обусловлена наличием у руководителей (лиц, принимающих решения) и управленческого персонала организации в целом различных вопросов, возникающих в процессе ее финансово-хозяйственной (экономической) деятельности. Например, как повлияет появление нового конкурента на рынке на выручку от реализации продукции, в чем заключаются причины снижения прибыли организации за отчетный период по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, повлияют ли на удовлетворенность работников изменения в условиях и системе оплаты труда и многие другие. Сформулированные руководителями управленческие вопросы (проблемы) требуют постановки, исследования и решения управленческих задач. Иными, словами выявленные управленческие проблемы требуют их трансформации (перевода) в ранг управленческих задач (рис. 4). В соответствии с формами управленческого труда такие задачи допустимо подразделить на эвристические, административные и операторные.

Обобщенную структуру (модель) управленческой задачи допустимо представить в виде совокупности компонентов: дано (исходные условия задачи); вопросы (то, что требуется найти, суть выявленной проблемы); алгоритм (определение процесса преобразования исходных условий задачи в результат ее решения); решение (обдуманное действие разработчика и лица, принимающего решение, приводящие к определенным выводам); ответ (реакция субъекта и объекта управления на поставленные вопросы, результат решения задачи); проверка (основания, дающие возможность удостовериться в правильности или ошибочности полученного ответа задачи, включая ответственность руководителя за управленческое решение). Каждый из компонентов управленческой задачи (рис. 4) можно соотнести с составляющими управленческого решения как процесса. Конструирование управленческой задачи, как следует из логики процесса подготовки, принятия и реализации управленческого решения, следует начинать с компонента «вопросы», предполагающего четкую постановку проблемы. Заключительный этап процесса подготовки и реализации решения (анализ результатов принятого и исполненного решения) находит свое отражение в компоненте управленческой задачи «проверка» – завершении процесса решения управленческой задачи (оценка эффективности и результативности решения).

Оценка эффективности управленческих решений предполагает соотнесение полученных эффектов (результатов, итогов) с затратами ресурсов на их получение и может быть дана различными способами, в частности:

1) оценка эффективности управленческого труда (например, с использованием показателей производительности управленческого персонала, выполняющего эвристические, административные и операторные управленческие задачи);

2) оценка эффективности деятельности аппарата управления (предполагающая, например, соотнесение итогов деятельности аппарата управления организации с затратами на его содержание);

3) оценка внутренней эффективности деятельности организации (предполагает комплексный подход к определению полученных социальных, экономических, производственных и др. эффектов в соответствии с функционально-целевой моделью организации и соотношению полученных эффектов с затратами ресурсов на их получение);

4) оценка внешней эффективности деятельности организации (основывается на исследовании полученных полезных эффектов для системных потребителей от результатов деятельности организации, удовлетворении их потребностей (ожиданий) в получении экономических благ в сопоставлении с затратами на их получение).

Управленческая задача	
<u>Дано</u>	<u>Решение</u>
Информация о проблеме. Данные об объекте управления и состоянии внешней среды.	Подготовка обоснованных альтернативных вариантов управленческого решения и прогнозирование последствий от их реализации.
<u>Вопросы</u>	<u>Ответ</u>
Формулировка проблемы, требующей разрешения в сложившейся управленческой ситуации.	Выбор ЛПР, оптимальной (в сложившейся управленческой ситуации) альтернативы из множества вариантов (в соответствии с принятыми критериями). Воплощение принятого решения в действие.
<u>Алгоритм</u>	<u>Проверка</u>
Исследование исходных условий задачи (дано, вопросы), определяющее процесс их преобразования (решение) в результат решения задачи (ответ). Выбор технологии, модели, метода подготовки решения.	Наступившие последствия от реализации принятого управленческого решения, обеспечивающие возможность удостовериться в его правильности или неправильности (ошибочности). Ответственность руководителя (или руководителей) за последствия от принятого управленческого решения. Оценка эффективности и результативности решения.

Рис. 4. Обобщенная структура (модель) управленческой задачи

Оценка результативности управленческих решений предусматривает сопоставление желаемых результатов (поставленных целей), отраженных в планах, с фактическими результатами, зафиксированными в отчетах. Например, результативность управленческих решений может быть определена отношением числа реализованных управленческих решений к числу принятых управленческих решений. Оценка результативности деятельности организации может быть выражена показателем, характеризующим отношение запланированной прибыли организации к ее фактической величине за определенный (отчетный) период.

Существует связь между эффективностью и результативностью управленческих решений и их качеством. При этом под качественным управленческим решением понимается не только такое решение, которое соответствует предъявляемым к нему требованиям, но и итогом реализации которого является полезный (положительный) эффект деятельности управляемого объекта, удовлетворенность результатами деятельности организации ее участниками (собственниками, наемными работниками) и системными потребителями.

Литература

1. *Абакумова О.Г.* Разработка управленческих решений: конспект лекций / О.Г. Абакумова. – М.: Приор-издат, 2006.
2. *Балдин К.В.* Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин; 4-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007.
3. *Веснин В.Р.* Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин; 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2009.

4. Гончарова Н.Е. Теория управления: конспект лекций / Н.Е. Гончарова. – М.: Приор-издат, 2006.
5. Истомин Е.П. Исследование систем управления: учебник / Е.П. Истомин, В.В. Колычев, А.Г. Соколов. – СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2012.
6. Лукашевич В.В. Менеджмент в структурно-логических схемах: учеб. пособие / В.В. Лукашевич – М.: Издательство «Экзамен», 2003.
7. Малин А.С. Исследование систем управления: учебник для вузов / А.С. Малин, В.И. Мухин; Гос. ун-т – Высшая школа экономики; 3-е изд. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005.
8. Миротин Л.Б. Системный анализ в логистике: учебник / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев. – М.: Издательство «Экзамен», 2004.
9. Романов А.Н. Советующие информационные системы в экономике: учеб. пособие для вузов / А.Н. Романов, Б.Е. Одинцов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
10. Романов В.Н. Системный анализ для инженеров / В.Н. Романов. – СПб.: СПб гос. университет (институт химии), 1998.
11. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
12. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова; 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008.
13. Урманцев Ю.А. Эволюционика, или общая теория развития систем природы, общества и мышления / Ю.А. Урманцев. – Пушкино: ОНТИНЦБТ АН СССР, 1988.
14. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

References

1. Abakumova O.G. Razrabotka upravlencheskikh reshenii: konspekt lektzii / O.G. Abakumova. – М.: Prior-izdat, 2006.
2. Baldin K.V. Upravlencheskie resheniya: uchebnik / K.V. Baldin, S.N. Vorob'ev, V.B. Utkin; 4-e izd. – М.: Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya «Dashkov i K», 2007.
3. Vesnin V.R. Menedzhment: uchebnik / V.R. Vesnin; 3-e izd., pererab. i dop. – М.: Prospekt, 2009.
4. Goncharova N.E. Teoriya upravleniya: konspekt lektzii / N.E. Goncharova. – М.: Prior-izdat, 2006.
5. Istomin E.P. Issledovanie sistem upravleniya: uchebnik / E.P. Istomin, V.V. Kolychev, A.G. Sokolov. – SPb.: ООО «Andreevskii izdatel'skii dom», 2012.
6. Lukashevich V.V. Menedzhment v strukturno-logicheskikh skhemakh: ucheb. posobie / V.V. Lukashevich – М.: Izdatel'stvo «Ekzamen», 2003.
7. Malin A.S. Issledovanie sistem upravleniya: uchebnik dlya vuzov / A.S. Malin, V.I. Mukhin; Gos. un-t – Vysshaya shkola ekonomiki; 3-e izd. – М.: Izd. dom GU VShchE, 2005.
8. Mirotin L.B. Sistemnyi analiz v logistike: uchebnik / L.B. Mirotin, Y.E. Tashbaev. – М.: Izdatel'stvo «Ekzamen», 2004.
9. Romanov A.N. Sovetuyushchie informatsionnye sistemy v ekonomike: ucheb. posobie dlya vuzov / A.N. Romanov, B.E. Odintsov. – М.: YuNITI-DANA, 2000.
10. Romanov V.N. Sistemnyi analiz dlya inzhenerov / V.N. Romanov. – SPb.: SPb gos. universitet (institut khimii), 1998.
11. Smirnov E.A. Razrabotka upravlencheskikh reshenii: uchebnik dlya vuzov / E.A. Smirnov. – М.: YuNITI-DANA, 2000.
12. Upravlenie personalom organizatsii: uchebnik / Pod red. A.Ya. Kibanova; 3-e izd., dop. i pererab. – М.: INFRA-M, 2008.
13. Urmantsev Yu.A. Evolyutsionika, ili obshchaya teoriya razvitiya sistem prirody, obshchestva i myshleniya / Yu.A. Urmantsev. – Pushchino: ONTINTsBT AN SSSR, 1988.
14. Uchitel' Yu.G. Razrabotka upravlencheskikh reshenii: uchebnik dlya studentov vuzov, obuchayushchikhsya po spetsial'nosti «Antikrizisnoe upravlenie» i drugim ekonomicheskimi spetsial'nostyami, spetsial'nosti «Menedzhment organizatsii» / Yu.G. Uchitel', A.I. Ternovoi, K.I. Ternovoi; 2-e izd., pererab. i dop. – М.: YuNITI-DANA, 2007.

Статья поступила в редакцию 08.04.2016 г.