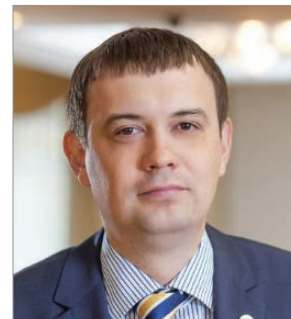


Роль и значение административного обыкновенения в механизме принятия управленческих решений

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические вопросы влияния административных обыкновений на процесс принятия управленческих решений. Анализируются различные точки зрения советских и российских ученых относительно понятия и признаков управленческого решения, а также его соотношения с административным актом. Исследуются вопросы установления административных процедур и их влияния на принятие управленческих решений. Изучаются мнения известных ученых относительно понятия и признаков административного обыкновенения. Приводятся наиболее интересные и показательные примеры административных обыкновений в современной России. Дается понятие и определяются отличительные признаки административного обыкновенения. В завершение статьи приводятся обоснования роли и значения административных обыкновений в механизме принятия управленческих решений.

Ключевые слова: административное обыкновенение, управленческое решение, административный акт, административное усмотрение, административные процедуры, механизм принятия управленческих решений.



**Алексей Владимирович
МАРТЫНОВ,**

заведующий кафедрой
административного
и финансового права
Национального
исследовательского
Нижегородского
государственного
университета имени
Н. И. Лобачевского (ННГУ),
доктор юридических наук,
профессор
docpred@yandex.ru
603022, Россия, Нижний
Новгород, просп. Гагарина,
д. 23

DOI: 10.17803/2311-5998.2024.117.5.073-082

Aleksei V. MARTYNOV,

Head of the Department of Administrative and Financial Law of the Lobachevsky
National Research State University of Nizhny Novgorod,
Dr. Sci. (Law), Professor
docpred@yandex.ru
23, Gagarin prosp., Nizhny Novgorod, Russia, 603022

The role and significance of administrative custom in the mechanism for making management decisions

Abstract. The article examines theoretical and practical issues of the influence of administrative customs on the process of making management decisions. Various points of view of Soviet and Russian scientists regarding the concept and characteristics of a management decision, as well as its relationship with an administrative act, are analyzed. The issues of establishing administrative procedures and their impact on management decision-making are explored. The opinions of famous scientists regarding the concept and characteristics of administrative custom are studied. The most interesting

© Мартынов А. В., 2024

and illustrative examples of administrative customs in modern Russia are given. The concept is given and the distinctive features of administrative practice are defined. At the end of the article, arguments are given indicating the role and significance of administrative customs in the mechanism for making management decisions.

Keywords: *administrative custom, management decision, administrative act, administrative discretion, administrative procedures, mechanism for making management decisions.*

В науке административного права России не уделяется должного внимания вопросам принятия управленческих решений. И это не случайно. В советское время, да и в период императорской России, существовало распространенное предубеждение, что процесс принятия управленческих решений носит какой-то сакральный характер, покрыт тайной и имеет глубокий смысл, безупречен с точки зрения правильности его принятия руководителем, а поэтому практически отсутствует возможность его оспаривать или высказывать несогласие с этим решением.

Другим важным фактором стало вытеснение из юридической сферы вопросов принятия управленческих решений и отнесение их к другим гуманитарным (общественным) наукам: экономике, социологии, политологии, психологии, науке государственного и муниципального управления. Кроме того, проводимые в России в начале 1990-х гг. социально-экономические преобразования, которые связаны с распадом СССР и появлением нового государства — Российской Федерации, стали причиной применения новых подходов к построению государственного управления и формированию научных знаний об управленческих процессах. Соответственно, стали внедряться новые прозападные подходы для принятия управленческих решений.

Обращаясь к советскому периоду, необходимо отметить, что учеными сущность «управленческого решения» понималась по-разному. Например, известный чехословацкий ученый Йозеф Кхол под управленческими решениями понимал «внутреннюю мыслительную деятельность субъекта управления — индивидуального или коллективного, которая направлена на разрешение определенной проблемы — управленческой ситуации»¹.

Другие ученые указывали на то, что «управленческие решения представляют собой акты социального управления, осуществляющие организацию функционирования общественной системы»². Под принятием решения предлагалось понимать «процесс выбора определенного вида действий для достижения поставленной цели путем поиска, оценки и сравнения нескольких альтернатив»³.

¹ Кхол Й. Эффективность управленческих решений / пер. с чешского ; под общ. ред. и с послесл. Б. В. Губина и А. Г. Певзнера. М. : Проспект, 1975. С. 13.

² Проблемы общей теории социалистического государственного управления : монография / Б. П. Курашвили, А. В. Оболонский, М. И. Пискотин [и др.] ; отв. ред. М. И. Пискотин. М. : Наука, 1981. С. 194.

³ Проблемы общей теории социалистического государственного управления. С. 195.

Ю. А. Тихомиров рассматривал управленческое решение как «социальный акт, который подготовлен на основе вариативного анализа и оценки, принят в установленном порядке, имеет директивное общеобязательное значение, содержит постановку целей и перечень средств их осуществления, организует практическую деятельность субъектов и объектов управления»⁴.

Б. М. Лазарев отмечал, что «часто отождествляют понятие “управленческое решение” и “акт государственного управления”. Между тем это близкие понятия, но не идентичные. Не случайно первое из них применяется преимущественно в теории государственного управления, а второе — в науке административного права. Управленческое решение — результат мыслительно-волевого акта выбора субъектом управления (органом, должностным лицом) определенного варианта поведения, деятельности управляемых и своей собственной управленческой деятельности. Но чтобы управленческое решение превратилось в акт управления, нужен еще и второй волевой момент — властное волеизъявление субъекта управления, направленное вовне, то есть необходимо издание им акта управления»⁵.

«Различие между принятием решения и изданием акта управления, — продолжает Б. М. Лазарев, — заключается в том, что не всякое управленческое решение, принятое органом, должностным лицом, осуществляющим исполнительно-распорядительную деятельность, воплощается в акт государственного управления. Здесь можно сослаться прежде всего на принятое в уме должностным лицом решение не реагировать на те или иные процессы, не решать тот или иной вопрос по существу или отложить его, разрешить возникшую проблему не путем издания акта управления, а иными способами»⁶.

На еще некоторые очень важные моменты обращают внимание другие ученые. По их мнению, «принятие любого решения есть, безусловно, волевой процесс и, как всякий волевой процесс, должен быть мотивирован. Специфика управленческих решений в этом отношении состоит в том, что мотивирующую функцию в процессе их принятия выполняет право»⁷.

Таким образом, исходя из анализа советской юридической литературы, посвященной вопросам принятия управленческих решений, можно выделить несколько важных аспектов этого вида управленческой деятельности, которые непосредственно связаны с правом.

Это, во-первых, мыслительная деятельность субъекта управления, которая основана на опыте и других внешних факторах, таких как право, мораль, правила делового общения и т.п. Во-вторых, субъект управления всегда делает выбор между определенными действиями или даже бездействием, что проявляется в его активности, которая оценивается другими участниками правоотношений. В-третьих, субъект управления имеет мотивы и цели, которые определяют характер и

⁴ Проблемы эффективности работы управленческих органов : монография / И. Л. Бачило, Ю. А. Розенбаум, Л. А. Сергиенко [и др.] ; отв. ред. Ю. А. Тихомиров. М. : Наука, 1973. С. 289—290.

⁵ Лазарев Б. М. Государственное управление на этапе перестройки. М. : Юрид. лит., 1988. С. 177.

⁶ Лазарев Б. М. Указ. соч.

⁷ Проблемы общей теории социалистического государственного управления. С. 196—197.



суть управленческого решения. В-четвертых, право определяет границы принятия управленческих решений, в том числе может являться целью и мотивом для принятия определенных видов управленческих решений. В-пятых, принятие управленческих решений связано с использованием информации, так как для принятия управленческого решения необходимо анализировать информацию, которая в конце концов становится самостоятельным управленческим решением. В-шестых, учитывая разнообразие управленческой деятельности, можно говорить, что существует и разнообразие управленческих решений, которые приобретают форму административных актов, если это предусмотрено нормами административного права либо других публично-правовых отраслей права. В-седьмых, существует ответственность за принятие управленческих решений, так как не бывает решений властных субъектов права, за которые этот субъект не может нести никакой ответственности (юридической, организационной, политической и т.д.).

При этом нельзя отрицать и тот факт, что на трансформацию теории принятия управленческих решений значительно повлияли факторы как экономического, так и технологического прогресса. После распада СССР и открытия границ в страну огромным потоком хлынули разнообразные западноевропейские и американские учения о принятии управленческих решений. Многие компании и организации стали переходить на европейские модели управления и стали применять новые методы принятия управленческих решений, которые разработаны учеными западных стран.

Не секрет, что с начала 2000-х гг. эти методы стали активно внедряться в деятельность органов государственной власти и использоваться при формировании кадрового состава государственных органов и органов местного самоуправления. Так, к примеру, участникам конкурса «Лидеры России» для победы в нем рекомендуют изучать именно западную литературу по управлению и формированию лидерских качеств и методам принятия управленческих решений.

По понятной причине из-за существенных различий правовых систем России и западных стран передача к нам новых технологий принятия управленческих решений ограничивалась экономическими, психологическими, социологическими аспектами и т.п., но никак не касалась юридической области. Во многом именно поэтому в настоящее время в научном пространстве можно обнаружить более 100 тысяч статей, посвященных различным вопросам принятия управленческих решений в определенных сферах, областях, структурах, организациях и т.п. Однако обсуждение правовых вопросов принятия управленческих решений можно встретить лишь в нескольких десятках научных и учебных работ.

Вместе с тем проводимые в Российской Федерации преобразования в начале 2000-х гг., которые обозначались как административная реформа, были направлены именно на оптимизацию управленческой деятельности и повышение правовой регламентации процесса принятия управленческих решений. Тем самым мероприятия и результаты административной реформы стали той основой для включения в орбиту административно-правовой науки вопросов, связанных с принятием органами исполнительной власти и их должностными лицами управленческих решений.

Необходимо обратить внимание на то, что основными целями одного из мероприятий административной реформы по стандартизации и регламентации

являлись разработка и внедрение стандартов государственных услуг, административных регламентов, а также совершенствование имеющихся и создание новых эффективных механизмов досудебного обжалования действий и решений органов исполнительной власти и их должностных лиц⁸.

Важным достижением административной реформы стали как раз разработка и утверждение в первое десятилетие многочисленных (более 1 000) административных регламентов предоставления государственных услуг и осуществления функций по контролю и надзору. Под административным регламентом исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг понимается нормативный правовой акт федерального органа исполнительной власти или органа исполнительной власти субъекта РФ, определяющий последовательность действий органа исполнительной власти (административные процедуры), обеспечивающую исполнение государственных функций, включая предоставление государственных услуг, эффективную работу структурных подразделений и должностных лиц, реализацию прав граждан и организаций⁹.

Порядок разработки и утверждения административных регламентов осуществления государственного контроля (надзора) и административных регламентов предоставления государственных услуг был определен постановлением Правительства РФ от 16.05.2011 № 373¹⁰. Обязательным структурным элементом каждого административного регламента становится раздел, посвященный составу, последовательности и срокам выполнения административных процедур (действий), требованиям к порядку их выполнения. При этом описание каждой административной процедуры, кроме прочего, должно обязательно содержать *критерии принятия решений*.

Постановлением Правительства РФ от 20.07.2021 № 1228 были утверждены новые Правила разработки и утверждения административных регламентов предоставления государственных услуг¹¹. Согласно этим Правилам в описание административной процедуры принятия решения о предоставлении (об отказе в предоставлении) государственной услуги включаются следующие положения: а) *критерии принятия решения* о предоставлении (об отказе в предоставлении) государственной услуги; б) срок принятия решения о предоставлении (об отказе в предоставлении) государственной услуги, исчисляемый с даты получения

⁸ Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006—2010 годах, одобренная распоряжением Правительства РФ от 25.10.2005 № 1789-р (в ред. от 10.03.2009) // СЗ РФ. 2005. № 46. Ст. 4720.

⁹ Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006—2010 годах.

¹⁰ Постановление Правительства РФ от 16.05.2011 № 373 «О разработке и утверждении административных регламентов осуществления государственного контроля (надзора) и административных регламентов предоставления государственных услуг» // СЗ РФ. 2011. № 22. Ст. 3169.

¹¹ Постановление Правительства РФ от 20.07.2021 № 1228 «Об утверждении Правил разработки и утверждения административных регламентов предоставления государственных услуг, о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений актов Правительства Российской Федерации» // СЗ РФ. 2021. № 31. Ст. 5904.



органом, предоставляющим государственную услугу, всех сведений, необходимых для принятия решения (п. 30 Правил).

Кроме того, после вступления в силу Федерального закона от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле»¹² изменился порядок правовой регламентации организации и осуществления государственного контроля (надзора). Этот порядок стал устанавливаться соответствующими положениями о виде государственного контроля или надзора, утверждаемыми либо Президентом РФ, либо Правительством РФ (ст. 3).

В статье 90 указанного Федерального закона прямо говорится *о решениях*, принимаемых по результатам контрольных (надзорных) мероприятий: 1) выдать после оформления акта контрольного (надзорного) мероприятия контролируемому лицу предписание об устранении выявленных нарушений; 2) незамедлительно принять предусмотренные законодательством Российской Федерации меры; 3) при выявлении в ходе контрольного (надзорного) мероприятия признаков преступления или административного правонарушения направить соответствующую информацию в государственный орган в соответствии со своей компетенцией или при наличии соответствующих полномочий принять меры по привлечению виновных лиц к установленной законом ответственности; 4) принять меры по осуществлению контроля за устранением выявленных нарушений обязательных требований; 5) рассмотреть вопрос о выдаче рекомендаций по соблюдению обязательных требований, проведении иных мероприятий, направленных на профилактику рисков причинения вреда (ущерба) охраняемым законом ценностям.

Порядок принятия указанных решений более подробно регламентируется в положениях о виде государственного контроля (надзора).

Очевидно, что в вышеприведенных нормативных правовых актах речь идет именно об управленческих решениях, которые принимаются в рамках административных процедур. Следует согласиться с позицией К. В. Давыдова, отмечающего неразрывную связь между процедурами и административными актами (как процессом и результатом)¹³.

Таким образом, можно констатировать, что управленческие решения стали неотъемлемой частью административных процедур, которые, в свою очередь, формализовали процесс их принятия (установление оснований для принятия управленческого решения, сроки принятия управленческого решения, форму принятия управленческого решения и т.п.).

Однако еще советскими учеными приводился важный тезис о том, что принятие управленческого решения выходит за пределы, ограниченные понятием административного акта применения соответствующих норм. При этом «легко впасть в такую нормативистскую крайность, как требование введения процесса принятия управленческих решений в жесткие процедурные рамки. При таком подходе вся суть управления сводится к применению норм права, а эффективность управления — к установлению соответствующих процессуальных форм, что противоречит как сущности управления, так и сущности правоприменения.

¹² СЗ РФ. 2020. № 31 (ч. I). Ст. 5007.

¹³ См.: Давыдов К. В. Административные процедуры: российский и зарубежный опыт : монография / отв. ред. Ю. Н. Стариков. Новосибирск : Академиздат, 2020. С. 272.

Конечно, четкая организация процедур, регламентация, порядок способствуют эффективности принимаемых решений, но вовсе не определяют ее»¹⁴.

Тем самым еще советские ученые предупреждали о таком негативном факторе, как излишняя формализация управленческих решений, которая может приводить к негативным последствиям в виде потери эффективности принимаемых решений и отсутствия их результативности.

В этом плане важнейшее значение имеют административные обыкновения, которые существенным образом влияют на управленческие решения.

Обыкновение означает принятый порядок, обряд, общий образ действий¹⁵. В юридическом смысле термин «обыкновение» применяется в гражданском, международном и торговом праве. Например, в международном праве обыкновение — это общая практика государств, за которой не признается юридически обязательный характер, в торговом обороте — правила поведения, сложившиеся на основе постоянного и единообразного их применения. Обыкновения, в отличие от обычаев, не являются источником права и применяются только при условии, что они известны сторонам и нашли отражение в сделке в виде прямой отсылки и подразумеваемого условия¹⁶.

Необходимо отметить, что предметом исследования теоретиков права стало применение обыкновений в правоприменительной практике, которые выделяли ряд его отличительных признаков и проводили сравнение с обычаями¹⁷.

Учеными в области конституционного и административного права также предпринимались попытки изучить такое правовое явление, как «государственное обыкновение»¹⁸ или «административное обыкновение»¹⁹.

Необходимо отметить, что современные позиции ученых относительно теоретического понимания, сущности, признаков и отличительных особенностей административного (государственного) обыкновения отражают определенные особенности этого правового явления, и с ними можно частично согласиться. Однако, по нашему мнению, вышеприведенные позиции ученых не в полной мере учитывают фактические реальные жизненные ситуации, которые возникают в повседневной деятельности органов публичной власти в России.

Следует особо отметить, что административное обыкновение связано с принятием так называемого «неформального» управленческого решения, которое

¹⁴ Проблемы общей теории социалистического государственного управления. С. 212.

¹⁵ *Даль В.* Толковый словарь живого великорусского языка : в 4 т. М. : Рус. яз., 2000. Т. 2. М., 2000. С. 637.

¹⁶ Большой юридический словарь / под ред. А. Я. Сухарева, В. Е. Крутских. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Инфра-М, 2002. С. 387.

¹⁷ *Волпенко Н. Н.* Источники и формы права : учебное пособие. Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2004 ; *Павлов В. И.* Обыкновения правоприменительной практики как средство преодоления коллизий в праве: антрополого-правовой аспект // Юридическая техника. 2017. № 11. С. 250—256.

¹⁸ *Белкин А. А.* Обычаи и обыкновения в государственном праве // Известия высших учебных заведений. Правоведение. 1998. № 1 (220). С. 34—39.

¹⁹ *Жеребцов А. Н., Чабан Е. А.* Административное обыкновение и его значение для правоприменительной практики // Общество и право. 2013. № 3 (45). С. 225—230.



очень распространено в государственном управлении в современной России. Примеров такой практики очень много, и они крайне разнообразны. Рассмотрим лишь наиболее известные и распространенные примеры принятия неформальных управленческих решений:

- а) при конкурсном отборе кандидатов на должность судьи квалификационные коллегии судей отдают предпочтение кандидатам, которые работали значительное время в должности помощника судьи либо секретаря судебного заседания, а равно в органах прокуратуры. При этом практически нет шансов для рекомендации на должность судьи у адвокатов или частнопрактикующих юристов;
- б) согласование министров регионального правительства происходит через Администрацию Президента РФ. Ни один региональный министр либо заместитель главы субъекта РФ не может быть назначен главой субъекта РФ на соответствующую должность без согласования с руководителями структурных подразделений Администрации Президента РФ;
- в) при защите кандидатской или докторской диссертации по юридическим наукам, если соискателем ученой степени является практический работник, то он в обязательном порядке вызывается на беседу на заседание Экспертного совета Высшей аттестационной комиссии при Минобрнауки РФ. Данное правило было введено более 10 лет назад и не имеет нормативного закрепления на каком-либо уровне правового регулирования;
- г) автомобили, на которых установлены государственные регистрационные знаки специальной серии (речь не идет о специальных государственных регистрационных номерах специальных служб), а они могут различаться в зависимости от субъекта РФ, как правило, не подлежат остановке и фиксации административных правонарушений сотрудниками ГИБДД МВД России;
- д) в КоАП РФ имеется статья 20.31, предусматривающая административную ответственность за нарушение правил поведения зрителей при проведении официальных спортивных соревнований. Согласно Правилам поведения зрителей при проведении официальных спортивных соревнований, зрителям в местах проведения официальных спортивных соревнований запрещается бросать предметы в направлении других зрителей, участников официальных спортивных соревнований и иных лиц, находящихся в месте проведения официального спортивного соревнования или на прилегающей к нему территории. Следовательно, в случае, если зритель бросает какой-либо предмет на спортивную площадку, то он однозначно подлежит административной ответственности по ч. 1 ст. 20.31 КоАП РФ. При этом не имеет значения, с какой целью он это делает.

В реальной жизни все происходит по-другому. Например, в хоккее существует традиция: когда хоккеист забивает три шайбы, т.е. делает «хет-трик», поддерживающие его болельщики бросают части одежды (шапки, кепки, бейсболки, шарфы и т.п.) на ледовое поле, в том числе и в сторону этого хоккеиста или в сторону поддерживаемой команды. Есть и еще одна традиция, противоречащая законодательству: болельщики хоккейной команды, которая ведет в счете, выбрасывают обратно на лед улетевшую на трибуны шайбу, а не передают ее волонтеру. Тем самым опять же совершается административное правонарушение. Еще один

пример связан с фигурным катанием: болельщики бросают на лед мягкие игрушки с целью поддержать любимого фигуриста. Во всех приведенных случаях не происходит привлечение болельщиков к административной ответственности, хотя в их действиях формально содержится состав административного правонарушения;

е) широко распространена ситуация, когда преподаватели образовательных организаций высшего образования выставляют оценки и зачеты «автоматом», по высоким положительным результатам лекционных, практических и лабораторных занятий, без фактической проверки знаний студентов по дисциплине в соответствии с фондом оценочных средств непосредственно на зачете или экзамене.

Можно привести и другие примеры принятия неформальных управленческих решений, основанных на сложившихся административных обычновениях. При этом характер принятия таких управленческих решений при учете административного обычновения имеет следующие особенности:

1. Административное обычновение не имеет правовой регламентации, но реализуется в правовой форме. Данный парадокс основан на том, что субъект управления, действуя в правовой форме и в рамках установленных административных процедур, реализует свои властные полномочия, но при этом при принятии управленческих решений руководствуется сложившимися представлениями у группы аналогичных субъектов управленческой деятельности, которые воспринимаются им как свои собственные и не индивидуализируются к конкретной управленческой ситуации. Иными словами, конкретные признаки объекта управления не имеют значения, так как при оценке подобной управленческой ситуации уже есть неформальное правило для принятия определенного управленческого решения.

2. Административное обычновение является дополнительным и решающим аргументом для принятия субъектом управления управленческого решения, основанным на общих целях и задачах государственного управления, и в целом соответствующим духу и смыслу закона, регулирующего данные общественные отношения.

3. Формальное применение нормы без учета административного обычновения может привести к принятию неоптимального и неправильного по существу управленческого решения, что создаст негативные последствия для процесса управления в установленной сфере.

4. Основной целью административного обычновения является не решение какой-то конфликтной ситуации или оправдания чьих-либо действий, а принятие наиболее правильного, целесообразного и эффективного управленческого решения, которое поддерживается государством и одобряется большей частью общества, т.е. учитывает общественный интерес.

5. Административное обычновение препятствует чрезмерному административному усмотрению должностных лиц органов публичной власти. Административное обычновение создает альтернативу действий, которые могут совершаться должностными лицами органов публичной власти только в рамках правового поля.

6. Правовые последствия при принятии управленческого решения, основанного на административном обычновении, как правило, носят позитивный характер, так как изначально одобряются вышестоящим органом или должностным



лицом, а дополнительный эффект достигается за счет баланса между публичными и общественными интересами.

7. Административное обыкновение, которое применяется за рамками управленческих (организационно-правовых) и административных (правовых) процедур, может быть признано правовым обычаем либо иной социальной деятельностью, не основанной на законе.

Таким образом, под *административным обыкновением* следует понимать сложившийся в определенной области публичного управления механизм принятия управленческих решений, согласованный со всеми субъектами управления, широко известный участникам управленческого процесса, основанный на существующих нормах административного права, но до конца ими не урегулированный по причине невозможности охвата единой административной процедурой всех юридически значимых действий, управленческих ситуаций и возможных правовых последствий.

В заключение следует отметить, что тема административных обыкновений в механизме принятия управленческих решений подлежит дальнейшему теоретическому исследованию и научному осмыслению ввиду того, что современная правоприменительная практика использования административных обыкновений в публичном управлении будет только развиваться и совершенствоваться.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. *Волпенко Н. Н.* Источники и формы права : учебное пособие. — Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2004.
2. *Давыдов К. В.* Административные процедуры: российский и зарубежный опыт : монография / отв. ред. Ю. Н. Старилов. — Новосибирск : Академиздат, 2020.
3. *Хол Й.* Эффективность управленческих решений / пер. с чешского ; под общ. ред. и с послесл. Б. В. Губина и А. Г. Певзнера. — М. : Проспект, 1975.
4. *Лазарев Б. М.* Государственное управление на этапе перестройки. — М. : Юрид. лит., 1988.
5. Проблемы общей теории социалистического государственного управления : монография / Б. П. Курашвили, А. В. Оболонский, М. И. Пискотин [и др.] ; отв. ред. М. И. Пискотин. — М. : Наука, 1981.
6. Проблемы эффективности работы управленческих органов : монография / И. Л. Бачило, Ю. А. Розенбаум, Л. А. Сергиенко [и др.] ; отв. ред. Ю. А. Тихомиров. — М. : Наука, 1973.