

МЕТОДОЛОГИЯ

В.Л. ТАМБОВЦЕВ

Управленческое решение как экономическое благо

Автор подходит к управленческому решению как к особому объекту исследования, со своими свойствами, позволяющими трактовать его как экономическое благо. Рассматриваются особенности производства решений как результатов некоторой деятельности, издержки и эффекты решений, а также параметры рынка решений.

Ключевые слова: управленческое решение, рынок управленческих решений, экономическое благо, издержки принятия решений.

The author considers managerial decision as specific object of the study, with its properties, allowing to treat it as an economic good. The features of the production decisions as result of special activities, the costs and effects of decisions and options market solutions.

Keywords: management decisions, market-making, economic benefit, the costs of decision-making.

Управленческие решения опосредуют многие разновидности человеческой деятельности, их последствия определяют жизнь отдельных людей, организаций и целых стран как в текущей, так и в долгосрочной перспективе. Поэтому неудивителен интерес к проблематике анализа управленческих решений со стороны самых разных наук, таких как социология [Пригожин, 1980; Hassard, 1995; Рубцова, 2010], политология [Lindblom, 1959; Simon, 1985; Дегтярев, 2002], психология [Keren, 1996; Плаус, 1998; Карпов, 1998], менеджмент [Simon, 1997; Литвак, 2002], экономическая теория [Вилкас, Майминас, 1981; Sugden, Williams, 1985], в том числе так называемая “поведенческая экономика” [Simon, 1959; Edwards, 1961; Rapoport, 1989], математика [Karr, Хоув, 1966; Эддонс, Стенфильд, 1997]¹ и др.

Нужно сразу отметить, что “разведение” приведенных (и многих других) публикаций по упомянутым дисциплинарным направлениям во многом условно: как правило, практически любое исследование решений затрагивает разные научные направления, иногда трудно соединяемые². Более того, в рамках изучения управленческих решений в самых разных предметных областях, таких как экономика, политика, международные отношения и т.п., в последние десятилетия преобладающим становится поведенческий подход, в явном виде опирающийся на предпосылку *ограниченной* рациональности, в противовес доминировавшему почти полвека полностью рационалистическому

¹ Приведенные ссылки представляют собой лишь отдельные *примеры*, поскольку литература по каждому из названных направлений насчитывает сотни наименований.

² См., например, [Grandori, 2010], где развивается “рационально-эвристический” подход к анализу принятия решений, то есть фактически предпринята попытка совместить предпосылки полной и ограниченной рациональности.

подходу, рассматривавшему нелогичность и иррациональность человеческих решений как отклонение от нормы (см, например, [Loewenstein, 2001]). Заметный вклад в трансформацию методологии анализа решений начинает вносить и так называемая нейроэкономика – направление исследования экономического поведения, в частности принятия решений, с применением современных методов приборного наблюдения и измерения процессов, осуществляющихся непосредственно в человеческом мозге [Camerer, Loewenstein, Prelec, 2005; Loewenstein, Rick, Cohen, 2008; Neuroeconomics... 2009].

Все эти разнообразные подходы к изучению решений схожи, однако, в одном: собственно управленческое решение (результат некоторого процесса принятия решений) практически не анализируется как особый *объект*, обладающий теми или иными свойствами. Исключение – такая его характеристика, как “быть выбранным”, например: “Управленческое решение – это формально зафиксированный проект какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого помимо субъекта решения (руководителя) участвуют и другие члены организации” [Фененко, 2005, с.78]. В рамках математического подхода это свойство эквивалентно тому, что решение – либо осуществимый вариант, доставляющий экстремальное значение какому-либо функционалу (для оптимизационных моделей принятия решений), либо один из тех вариантов, на которых такой функционал принимает значение, не меньшее (или не большее), чем некоторая заданная величина – (при “сатисфакционной” (*satisficing*) [Simon, 1956, p. 129] модели принятия решений).

С моей точки зрения, характеристики объекта “управленческое решение” (далее для краткости – решение, опуская эпитет “управленческое”) приведенными свойствами не исчерпываются. В следующем разделе статьи мы обсудим свойства этого объекта, позволяющие трактовать его как экономическое благо, далее – особенности производства решений как результатов некоторой деятельности, затем – издержки и эффекты решений, а также параметры рынка решений.

Свойства решения как объекта

По моему мнению, незаслуженно не анализируемой характеристикой решения является его свойство “быть экономическим благом”. В последние десятилетия под этим углом зрения изучались самые разные объекты, такие как доверие, наказание, профилактика заболеваний, социальный статус, юмор, социальный капитал, знание языка, справедливость, биоразнообразие, честность, этика, креативность, грех, репутация, исчезновение фирм, проигравших в конкурентной борьбе, личная безопасность, экономическое право и, вероятно, другие аспекты социально-экономической жизни.

Общей основой для характеристики любого объекта как экономического блага (далее – ЭБ) является демонстрация наличия у него двух свойств: (1) способности удовлетворять некоторые потребности индивидов и (2) ограниченности, или редкости.

Какую потребность способны удовлетворять решения? Можно предположить, что таковой является *потребность в определенности*, которую ряд исследователей полагают одной из базовых потребностей человека [Rock, 2008; Kruglanski, Orehek, 2012]. Правда, в разных культурах эта потребность имеет разную настоятельность [Hofstede, 2001], однако правдоподобным представляется объяснение толерантности к неопределенности [Furnham, Ribchester, 1995] стремлением избежать ответственности за принимаемые решения [Leonhardt, Keller, Pechmann, 2011]. В любом случае, однако, решение удовлетворяет “промежуточную” потребность в наличии некоторого *плана действий* для осуществления последнего: ведь действия, которым не предшествует возникновение такого плана, то есть не целенаправленные, инстинктивные или рутинные действия, в процессах управления организациями составляют обычно лишь некоторую их часть, да и то в относительно стабильных условиях. Преобладающая же часть решений сопряжена с необходимостью *явного выбора* плана действий, то есть с

принятием решений. Разумеется, последнее может осуществляться по разным технологиям, что будет рассмотрено в следующем разделе.

Свойство *редкости* для решений обуславливается тем очевидным фактом, что их принятие сопряжено с издержками, с расходом ограниченных ресурсов: следовательно, сами решения также являются ограниченным благом. При этом принятие (или производство) решений включает издержки, как минимум, двух видов: экономические [Michalos, 1970] и психологические [Luce, 1998; Botti, Iyengar, 2004]. Последние, как правило, тем выше, чем шире разнообразие вариантов, из которого необходимо сделать выбор [Iyengar, Lepper, 2000], что отражается в известном выражении “бремя принятия решения”. Особый вид ограниченного ресурса, затрачиваемого при принятии решений, – внимание [Ocasio, 1997] (по крайней мере, для одного типа технологий производства решений).

Итак, решение как объект (“вещь”, в терминологии А. Умова [Умов, 1963]) обладает признаками, позволяющими рассматривать его как ЭБ. Что дает исследователю такая трактовка? Квалификация любого типа объектов как ЭБ позволяет поставить ряд вопросов, которые в иных постановках неорганичны: о структуре и соотношении издержек и выгод при производстве и потреблении таких объектов, о механизмах координации действий в производстве, о распределении ресурсов между данной производственной деятельностью и иными ее видами, и т.п. На часть таких вопросов постараюсь предложить возможные ответы.

Технологии производства решений

Принятие любого решения – разновидность производства информации, и как таковое оно может происходить в принципе в трех формах: как специализированное, латентное или потенциальное производство [Тамбовцев, 1993, с.22]. Специализированное (или эксплицитное) производство информации нацелено на создание новых данных в знаковой форме, снижающей издержки их восприятия, понимания и использования “внешними” потребителями: устные и письменные тексты, рисунки и др. Латентное (или имплицитное) производство информации осуществляется внутри любых систем управления (регулирования), когда данные представляются в форме, не предназначенной для их потребления кем-либо, кроме непосредственных получателей управляющих воздействий (внутренние коды компьютеров, импульсы в нервных сетях организмов и т.п.). Наконец, потенциальное производство информации имеет место при создании человеком любых вещей, оказании услуг и т.п., вообще при осуществлении любых человеческих действий. Однако для того, чтобы информацию, скрыто содержащуюся в результатах действия или в процессе его выполнения, мог воспринять другой индивид, последнему необходимо осуществить некоторые познавательные действия, зачастую требующие значительных издержек (пример – обратная разработка, или реинжиниринг).

Собственно производство решений может, исходя из приведенного разграничения, осуществляться с помощью двух типов технологий: эксплицитной и имплицитной. Первые характеризуются различными схемами, фиксирующими этапы принятия решений (см., например, [Майминас, 1967; Мескон, Альберт, Хедоури, 1992] и многие другие публикации), вторые имеют интуитивный характер, основываются на так называемом “бессознательном мышлении” [Dijksterhuis... 2006; Dijksterhuis, Olden, 2006]. По мнению авторов этого понятия, в случае применения таких технологий для принятия решений ограниченный ресурс внимания не расходуется [Dijksterhuis... 2006].

По-моему, в подобных случаях, *субъективно*, то есть с точки зрения индивидов, принимающих решения, вообще не расходуются какие-либо ресурсы. *Объективно*, конечно, расходование ресурсов есть, однако издержки именно на принятие решения невозможно вычленишь из общих затрат ресурсов на обеспечение жизнедеятельности индивида: ведь сам процесс выбора альтернатив не становится объектом рефлексии со стороны его субъекта, он происходит вне сферы внимания, а его результаты оказыва-

ются “случайной находкой”, на поиск которой индивид не затрачивал *специально* ни усилий, ни времени. Что же касается решений, принимаемых с помощью эксплицитных технологий, то в их принятии можно выделить следующие этапы:

- осознание субъектом *проблемной ситуации*, то есть неудовлетворительности сложившегося положения дел;

- формулирование *проблемы*, то есть некоторого *описания* проблемной ситуации, в котором выделена гипотетическая причина, или источник, существования проблемной ситуации;

- формулирование *цели* решения – описание *желаемой* ситуации, то есть той, которая будет лишена свойства проблемности;

- формирование *вариантов* действий, осуществление которых может обеспечить достижение цели;

- определение требований к решению, то есть *критериев* его выбора; среди таких требований обязательно присутствует *осуществимость* действия при существующих ресурсных и временных ограничениях;

- постановка *задачи* выбора как совокупности цели, критериев выбора и множества вариантов действий (альтернатив);

- собственно *выбор*, то есть выявление того варианта действий, который позволяет достичь цели и соответствует критериям выбора.

Результат последнего этапа этой последовательности процедур и представляет собой *решение* как объект, то есть тот *план действий* в ситуации, который представляется наилучшим субъекту, осознавшему ее как неудовлетворительную, проблемную. На основе принятого решения его субъект формулирует и “раздает” конкретные *задания* работникам организации (подразделения организации), в которой он выполняет функции менеджера (напомним, что под решением здесь понимается *управленческое* решение). *Исполнение* решения как совокупности таких заданий основывается, следовательно, на *потреблении* работниками того информационного продукта, который произвел менеджер: ведь именно задания оказываются для работников триггерами их последующих действий.

Итак, решение может быть предметом как индивидуального, так и коллективного потребления. В первом случае оно имеет адресный характер, предназначено для использования конкретным работником. Во втором случае решение должно быть “потреблено” группой работников организации либо всеми ее работниками. Для такой организации, как государство, принятое внутри него решение может быть предметом потребления всех граждан страны, на территории которой функционирует государство (например, законы, указы и т.п.).

Издержки и выгоды производства и потребления решений

Как процесс принятия решения, так и само решение имеют информационную природу, поэтому издержки производства решения обусловлены необходимостью совершать действия по поиску, получению и преобразованию данных. Как отмечалось выше, оценка издержек производства решения имеет смысл только при использовании для этого эксплицитных технологий. В зависимости от типа организации и содержания решения эти действия могут потребовать как небольших, так и значительных расходов различных ресурсов, а сами действия могут быть как индивидуальными, так и коллективными. В общем случае наибольшие издержки сопряжены обычно с этапом разработки вариантов действий по достижению цели. Поэтому на практике число последних бывает обычно небольшим, как правило, не более трех, что обуславливает высокую вероятность возникновения еще одного типа издержек, имеющих непрямой характер, – альтернативных издержек нерассмотренных (или неразработанных) вариантов достижения цели. Теоретические основы анализа таких издержек были заложены еще в начале 1960-х гг. Дж. Стиглером [Stigler, 1961].

Выгоды от производства решений включают два компонента. Во-первых, поскольку выбор наилучшего с точки зрения субъекта решения, варианта действий меняет состав знаний последнего, он получает выгоду в виде снижения уровня неопределенности. Во-вторых, денежные и иные выгоды получают работники организации, осуществлявшие действия по информационному обеспечению процесса принятия решений, следуя требованиям эксплицитной технологии его производства, а также сторонние индивиды, у которых могли приобретаться необходимая информация или услуги по ее обработке и преобразованию.

Потребление решения, то есть его практическое осуществление, прежде всего способно принести выгоду *субъекту решения*, поскольку может, будучи потребленным работниками организации и иницируя их скоординированные действия, обеспечить ликвидацию сложившейся проблемной ситуации³. Точно так же, реализация решения принесит выгоды и исполнителям – в форме заработной платы и иных благ.

Являются ли эти следствия *единственными выгодами* от потребления такого информационного продукта, как решение? В общем случае, разумеется, нет. Ведь действия работников (или членов) организации могут породить *внешние эффекты*, которые не были учтены субъектом решения при его принятии. Невольными “потребителями” этих эффектов будут индивиды, не входящие в организацию и тем не менее несущие издержки или получающие выгоды от действий членов организации. Так, если речь идет о решениях, принимаемых менеджерами фирм, то их внешними эффектами станут прежде всего последствия *для потребителей* их продукции. При этом решения, реализация которых повышает качество продукции и/или снижает издержки ее производства, могут иметь положительные внешние эффекты, а скажем, решения вступить в повышательный ценовой сговор с конкурентами – отрицательные внешние эффекты.

Если исполнение решения порождает ощутимые (другими индивидами) внешние эффекты, то само решение как объект в терминах экономической теории должно быть квалифицировано как *социально-значимое благо*, то есть частное благо с внешними эффектами его потребления.

Как правило, после характеристики какого-либо блага как социально значимого следует обсуждение проблематики его недопроизводства (если потребление блага генерирует позитивные экстерналии) либо сокращения производства (если экстерналии негативны). Мне хотелось бы привлечь внимание к другому моменту: к вопросу об *имущественной ответственности* субъекта решения за отрицательные последствия его реализации.

Из исследований в области экономического анализа права хорошо известно, что оптимальное сдерживание неосторожных действий, влекущих за собой негативные последствия (ущербы) для других индивидов, не имеющие невосполнимого характера (то есть не вызывающие утрату жизни), обеспечивается в том случае, если соответствующий актер наказывается штрафом в размере, равном величине причиненного ущерба (см., например, [Schäfer, 2000]). Соответственно, юридические нормы, определяющие порядок компенсации причиненного по неосторожности или небрежности ущерба действуют во всех правовых системах, когда речь идет о взаимоотношениях частных лиц и/или организаций. Однако такие нормы *отсутствуют* практически повсеместно, когда речь идет о компенсации ущерба, причиненного в результате установления государственными служащими правил (юридических норм), повлекших за собой снижение уровня благосостояния граждан⁴.

³ Будет ли она действительно ликвидирована, не приведет ли ее ликвидация к возникновению новой, еще более нежелательной проблемной ситуации и т.п., зависит, очевидно, от того, насколько *качественным* было принятое решение, насколько продуманным был соответствующий план действий, точны критерии и оценки и т.д. Ясно, что в силу ограниченной рациональности субъектов принятое и реализуемое решение способно не только улучшить, но и ухудшить ситуацию.

⁴ Одно из немногих исключений – Испания (см. [Жанейро, 2007]).

В качестве примера можно привести создание административных барьеров, налагающих на граждан неоправданные расходы, чаще всего становящиеся доходами фирм, неформально аффилированных с чиновниками, принявшими решение о введении такого барьера [Административные... 2002]. Как правило, доказательство “барьерной” природы введенного нормативно-правового акта завершается его отменой, однако вопрос о компенсации издержек за счет имущества инициаторов его принятия (или какой-то иной форме ответственности) просто не ставится. В отечественной юридической традиции такое отличие объясняется тем, что вопросы компенсации ущерба от неосторожного поведения относятся к отрасли частного права, а вопросы создания регуляций – к отрасли публичного права. Но само это разграничение, по моему мнению, непродуктивно, искусственно, а имущественная безответственность чиновника никак не сдерживает его неосторожного поведения, не создает стимулов к тщательно-му продумыванию предлагаемых решений с точки зрения их последствий для граждан и бизнеса [Тамбовцев, 2009].

Схожие проблемы возникают и в публичных корпорациях, когда ошибочные решения топ-менеджеров приводят к потерям для акционеров. Как правило, менеджера увольняют, однако вопрос о компенсациях за счет имущества уволенного не ставится. Обычное объяснение такой мягкости в отношении руководителей фирм состоит в том, что автору решения было сложно предвидеть его последствия. С тем же успехом, однако, можно говорить, например, о том, что водителю, совершившему ДТП, было сложно предвидеть действия второй стороны столкновения; но это не снимает с него обязанности компенсировать ущерб, если происшествие, согласно решению суда, произошло по его вине. Страхование рисков оказывается в таких случаях вполне эффективным средством преодоления потенциальной неплатежеспособности причинителя ущерба, важно только, чтобы для наемных руководителей оно оплачивалось непосредственно ими, а не нанимателями⁵.

Предложенное рассмотрение решений с точки зрения последствий их применения дает основания для введения еще одной их характеристики как ЭБ: для потребителей, включая зачастую и субъекта их принятия, решения являются *опытными* и *доверительными* благами. Иначе говоря, их свойства могут быть корректно оценены лишь в процессе потребления, а в ряде случаев – только значительное время спустя после того, как решение потреблено (реализовано на практике). Эти параметры решений не могут не налагать ограничения на существование рынков решений [Акерлоф, 1994], которые тем не менее на практике существуют.

Рынки решений

В соответствии с природой управленческих решений можно выделить два типа рынков, на которых они могут обращаться: это внутренние (внутриорганизационные) и “внешние” рынки. Первые функционируют внутри различных организаций, продавцами и покупателями на них выступают работники (члены) организации. На вторых в роли продавцов выступают индивиды, не состоящие в организации, работники которой – потенциальные покупатели решений.

Уточню, что, строго говоря, на рынках решений продаются и покупаются не решения как конечные продукты процессов принятия решений менеджерами или собственниками организации, а планы (варианты) действий, относительно которых их продавцы утверждают, что именно данные варианты наилучшим образом способны преодолеть те проблемные ситуации, в которых оказались покупатели. Для того чтобы торгуемые на них информационные продукты стали решениями для той или иной организации, они должны приобрести некоторый *нормативный статус*, то есть за их неисполнением работниками организации к последним должны применяться некото-

⁵ В противном случае страхование рисков создаст искаженные стимулы к ответственному поведению наемных менеджеров.

рые санкции, наказания. За исключением данной модальной характеристики решения, представленные на рынке, могут ничем не отличаться от решений, произведенных внутри организации по какой-либо эксплицитной технологии.

Внутренние рынки решений *на стороне предложения* (продавцов) включают работников (и их группы), предлагающих свои варианты действий, способных, по их мнению, наилучшим образом разрешить проблемную ситуацию. Поскольку управленческие решения в организациях всегда так или иначе перераспределяют потоки ресурсов между подразделениями, вполне вероятно, что приходящие "снизу" варианты преодоления проблемной ситуации будут таковы, чтобы не в последнюю очередь увеличить ресурсы, поступающие в распоряжение подразделения, предлагающего соответствующий вариант. Поэтому любые расходы, меньшие, чем ожидаемые выгоды от принятия предлагаемого подразделением варианта решения, будут оправданными для того, чтобы склонить субъекта решения к выбору именно этого варианта. Иными словами, внутренние рынки решений характеризуются такой особенностью, как присутствие на них *деятельности по оказанию влияния* и, соответственно, *издержек влияния*, которые всегда имеют непроизводительный характер [Milgrom, Roberts, 1988]. *Сторона спроса* на решения в организациях представлена субъектами, имеющими право их принимать и обеспечивать их исполнение. Цена на таком рынке представляет собой выражение пропорции, в которой общая выгода (не только денежная) от исполнения решения делится между субъектом решения и подразделением (работником), предложившим свой, инициативный, вариант решения. Например, платой за предложенный вариант может быть повышение статуса работника.

На внешнем рынке решений выделяются два сектора: сектор *типовых* решений, разработанных экспертами для повторяющихся проблемных ситуаций, и сектор *уникальных* решений, разрабатываемых *ad hoc* по заказу субъекта-покупателя (как правило, руководителя организации). В обоих секторах сторона *предложения* представлена консультантами, предлагающими свои услуги организациям, руководители которых не в состоянии разработать удовлетворяющие их варианты решений силами работников организации, а сторона *спроса* – упомянутыми руководителями. Цена в случае внешних рынков является "обычной" ценой консультационных услуг. Отмечу лишь, что поскольку решения – это опытные, а чаще доверительные блага, на величину этой платы оказывает прямое влияние *репутация* консультанта, выступающая *гарантией качества* предлагаемого решения.

Итак, подобно большинству ЭБ, решения – по крайней мере, некоторые их виды – могут обращаться на рынках, в целом имеющих конкурентный характер с присущими им всеми особенностями рынков опытных и доверительных благ.

* * *

Подводя итоги анализа, можно сделать несколько выводов. Во-первых, как ЭБ решения могут быть, с одной стороны, социально значимыми благами, а с другой – опытными и доверительными. Такое сочетание свойств, безусловно, затрудняет, но не исключает их рыночный оборот, наблюдаемый на практике. В то же время наличие у решения обязательного свойства сильной модальности, то есть *необходимости* его исполнения работниками организации (и даже более широким кругом лиц в случае решений государственных служащих о введении в действие различных регуляций), еще более затрудняет рыночное обращение товара "управленческое решение". Ведь эксперт (консультант) продает субъекту решения *модально нейтральную* информацию, и лишь последний вправе придать ей свойство сильной модальности. Поэтому эксперт не может быть признан ответственным за качество решения принятого субъектом *решения* [Тамбовцев, 2007], хотя, безусловно, ответствен за качество предоставляемой *информации*, ее достоверность и объективность. В силу указанных обстоятельств, рынки решений относительно узки по сравнению с другими рынками информационной продукции, и тенденции расширения у них явно отсутствуют.

Во-вторых, предложенная интерпретация решений как ЭБ объясняет *множественность источников* вариантов решений, которые могут разрабатываться самими субъектами решений на базе имплицитных технологий, а также способны производиться с помощью эксплицитных технологий (как в ходе исполнения служебных заданий, так и в инициативном порядке для последующего предложения товара на внутреннем или внешнем рынке). Ведь если на некоторое ЭБ существует спрос, то ответом на него не может не стать разнообразное предложение.

В-третьих, проведенный анализ решений как социально значимых благ привлекает внимание к проблематике имущественной ответственности за принятые и реализованные управленческие решения как механизму интериоризации экстерналий, создающему стимулы у субъектов решений к расширению круга учитываемых ими последствий принимаемых решений. Этот аспект особенно важен, с моей точки зрения, для работников такой организации, как государство. Их возможности по созданию негативных экстерналий много шире, чем у других субъектов решений.

Разумеется, проведенный анализ далеко не исчерпывает все возможные направления исследования управленческих решений как экономических благ. Однако, как представляется, он создает некоторый задел для дальнейшего их развития.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Административные барьеры в экономике: институциональный анализ. М., 2002.
- Акерлоф Дж.* Рынок “лимонов”: неопределенность качества и рыночный механизм // THESIS. 1994. Вып. 5.
- Вилкас Э.Й., Майминас Е.З.* Решения: теория, информация, моделирование. М., 1981.
- Дегтярев А.А.* Теория принятия политических решений в структуре социальных и управленческих дисциплин // ПОЛИС. 2002. № 2.
- Жанейро Д.Б.* Имущественная ответственность публичных органов власти в Испании // Закон. 2007. № 6, 7.
- Карпов А.В.* Психология принятия управленческих решений. М., 1998.
- Карр Ч., Хоув Ч.* Количественные методы принятия решений в управлении и экономике. М., 1966.
- Литвак Б.Г.* Разработка управленческого решения. М., 2002.
- Майминас Е.З.* Процессы планирования в экономике: информационный аспект. Вильнюс, 1967.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1992.
- Плаус С.* Психология оценки и принятия решений. М., 1998.
- Пригожин А.И.* Социология организаций. М., 1980.
- Рубцова М.В.* Социологическая теория управляемости. СПб., 2010.
- Тамбовцев В.Л.* Публичное право с точки зрения методологического индивидуализма // Экономика и право: сборник докладов конференции “Леонтьевские чтения”. СПб., 2009.
- Тамбовцев В.Л.* Пятый рынок: экономические проблемы производства информации. М., 1993.
- Тамбовцев В.Л.* Экспертиза как институт: функции и условия результативности и эффективности // Альманах “Наука. Инновации. Образование”. Вып. 3 “Гранты и экспертиза в науке”. М., 2007.
- Уемов А.И.* Вещи, свойства и отношения. М., 1963.
- Фененко Ю.В.* Социология управления. Учеб. пос. М., 2005.
- Эддонс М., Стенсфильд Р.* Методы принятия решений. М., 1997.
- Botti S., Iyengar S.* The Psychological Pleasure and Pain of Choosing: When People Prefer Choosing at the Cost of Subsequent Outcome Satisfaction // Journal of Personality and Social Psychology. 2004. Vol. 87. № 3.
- Camerer C., Loewenstein G., Prelec D.* Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics // Journal of Economic Literature. 2005. Vol. 43. № 1.
- Dijksterhuis A., Bos M.W., Nordgren L.F., Van Baaren R.B.* On Making the Right Choice: the Deliberation-Without-Attention Effect // Science. 2006. Vol. 311. № 5763.
- Dijksterhuis A., Olden Z. van.* On the Benefits of Thinking Unconsciously: Unconscious Thought Can Increase Post-Choice Satisfaction // Journal of Experimental Social Psychology. 2006. Vol. 42. Is. 5.

- Edwards W.* Behavioral Decision Theory // Annual Review of Psychology. 1961. Vol. 12.
- Furnham A., Ribchester T.* Tolerance of Ambiguity: a Review of the Concept, its Measurement and Applications // Current Psychology. 1995. Vol. 4. № 3.
- Grandori A.* A Rational Heuristic Model of Economic Decision Making // Rationality and Society. 2010. Vol. 22. № 4.
- Hassard J.* Sociology and Organization Theory: Positivism, Paradigms and Postmodernity. New York–Cambridge, 1995.
- Hofstede G.H.* Culture Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations. Thousand Oaks (Cal), 2001.
- Iyengar S.S., Lepper M.R.* When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? // Journal of Personality and Social Psychology. 2000. Vol. 79. № 6.
- Keren G.* Perspectives of Behavioral Decision Making: Some Critical Notes // Organizational Behavior and Human Decision Processes. 1996. Vol. 65. № 3.
- Kruglanski A.W., Orehek E.* The Need for Certainty as a Psychological Nexus for Individuals and Society // Extremism and the Psychology of Uncertainty. Oxford, 2012.
- Leonhardt J., Keller L.R., Pechmann C.* Avoiding the Risk of Responsibility by Seeking Uncertainty: Responsibility Aversion and Preference for Indirect Agency When Choosing for Others // Journal of Consumer Psychology. 2011. Vol. 21. № 4.
- Lindblom Ch.E.* The Science of “Muddling Through” // Public Administration Review. 1959. Vol. 19. Is. 2.
- Loewenstein G.* The Creative Destruction of Decision Research // Journal of Consumer Research. 2001. Vol. 28. № 3.
- Loewenstein G., Rick S., Cohen J.D.* Neuroeconomics // Annual Review of Psychology. 2008. Vol. 59.
- Luce M.F.* Choosing to Avoid: Coping with Negatively Emotion-Laden Consumer Decisions // Journal of Consumer Research. 1998. Vol. 24. Is. 4.
- Michalos A.C.* The Costs of Decision-making // Public Choice. 1970. Vol. 9. № 1.
- Milgrom P.R., Roberts D.J.* An Economic Approach to Influence Activities in Organizations // American Journal of Sociology. 1988. Vol. 94 (Supplement).
- Neuroeconomics: Decision Making and the Brain. Oxford, 2009.
- Ocasio W.* Towards an Attention-Based View of the Firm // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18.
- Rapoport A.* Decision Theory and Decision Behavior: Normative and Descriptive Approaches. Kluwer Academic Publishers. 1989.
- Rock D.* SCARF: a Brain-Based Model for Collaborating with and Influencing Others // Neuro-Leadership Journal. 2008. Is. 1.
- Schäfer H.-B.* Tort Law: General // Encyclopedia of Law and Economics. Vol. II. Civil Law and Economics. Cheltenham, 2000 (<http://encyclo.findlaw.com/3000book.pdf>).
- Simon H.* Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. New York, 1997.
- Simon H.* Human Nature in Politics: the Dialogue of Psychology with Political Science // American Political Science Review. 1985. Vol. 79. № 2.
- Simon H.A.* Rational Choice and the Structure of the Environment // Psychological Review. 1956. Vol. 63. № 2.
- Simon H.A.* Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science // American Economic Review. 1959. Vol. 49. Is. 3.
- Stigler G.J.* The Economics of Information // Journal of Political Economy. 1961. Vol. 69. № 3.
- Sugden R., Williams A.* The Principles of Practical Cost-Benefit Analysis. Oxford, 1985.