**Введение.**

Продуктивная научная и хозяйственная деятельность технических специалистов в рыночной среде в значительной мере зависит от уровня их теоретических знаний и практических навыков в сфере экономики и управления современным производством. В последнее время издано большое количество зарубежной и отечественной учебной литературы о менеджменте как науке и практике управления деловым предприятием в индустриальной системе. Подобные издания, предназначенные главным образом для подготовки профессиональных менеджеров, из-за сложности изложения и слишком большого объема мало пригодны для обучения инженерных кадров, в частности, технологов.

Каждый специалист при разработке и внедрении новых технологий, материалов и изделий, технико-экономических обоснованиях расширения и диверсификации производства должен быть уверен, что выпускаемая продукция будет пользоваться спросом на рынке. Это требует определенных знаний в области инноваций, маркетинга, планирования, формирования инвестиционного капитала, издержек производства и др. Продуманная, четкая постановка целей и задач по их достижению, максимальное использование соответствующей экономической информации и рычагов механизма управления при проведении прикладных научных исследований, проектировании, производственно-хозяйственной и внешнеэкономической деятельности позволит принимать оптимальные решения, обеспечивающие организации наивысшую продуктивность, т.е. наиболее высокий результат при минимальных усилиях. При этом следует иметь в виду, что менеджмент - это управление людьми, а не техническими системами и функциями. Только при таких условиях могут быть в максимальной степени реализованы преимущества органической взаимосвязи технико-технологических и экономических элементов хозяйственной деятельности в достижении общественно полезных результатов с наименьшими затратами ресурсов за счет сбалансированности всех факторов производства. Выдающийся французский экономист Ж.Б.Сэй писал, что "менеджмент выполняет функции предпринимателя, направляя мышление и ресурсы туда, где они дадут наибольшие результаты, наибольший вклад в общественное благо".

Успешный менеджмент невозможен без знания экономических аспектов функционирования объекта управления - делового предприятия, его организационно-правовой формы, характера использования материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов, стоимостных оценок результатов производства и др. Поэтому для лучшего усвоения материала вопросы экономики и управления изложены совместно. Экономика и менеджмент достаточно близкие научные дисциплины, изучающие взаимодействие людей и их различных групп (коллективов) в процессе воспроизводства материальных благ, но есть одно существенное различие. Согласно экономической теории хозяйствующий субъект (предприятие) приспосабливается к условиям и воздействию рынка, и смысл управления состоит именно в этом. А из теории менеджмента следует, что в процессе управления необходимо выявлять рыночные силы и, более того, их формировать.

**Глава 1.**

**Контроль как функция менеджмента. Понятие, виды, формы.**

Изменения в социально-политической и экономической жизни страны потребовали кардинальной перестройки всей системы управления. В настоящее время продуктивно руководить производственно-хозяйственной деятельностью могут только специалисты-управляющие (менеджеры), для которых работа в условиях рынка в соответствии с его требованиями и законами (маркетинг) - это образ мышления и действия.

В литературе встречаются самые разные определения понятия “менеджмент”, что объясняется его многоплановостью, тесным переплетением теории и практики. ***Менеджмент*** представляет собой целостную, комплексную систему, которая постоянно развивается и совершенствуется. Приведенные ниже определения, на наш взгляд, в совокупности дают целостное представление о менеджменте.

* Менеджмент - функциональный аспект экономики.
* Менеджмент - наука, практика, техника управления и контроля.
* Менеджмент - наука, практика и искусство управления.
* Менеджмент - деятельность, обеспечивающая рациональное использование ресурсов и времени.
* Менеджмент - умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.
* Менеджмент - процесс планирования, организации, мотивации и контроля.

Строго говоря, менеджмент надо рассматривать не просто как отдельную дисциплину, а как междисциплинарную область. Менеджмент аккумулирует достижения теории управления, экономической теории, маркетинга, социологии и психологии управления, предпринимательства, кибернетики.

В современном русском языке для определения понятия “управление” сосуществуют два термина – “менеджмент” и “управление”. В английском языке также имеются два термина “management” и “administration”. Идентичны ли они? Попробуем разобраться.

За всю историю существования человечество выработало всего три инструмента управления:

* ***иерархия*** - организация, где основное средство воздействия - отношение власти-подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ и т. п.;
* ***культура*** - это созданные и признаваемые обществом, организацией, группой ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе;
* ***рынок*** - сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

В реальных хозяйственных и социальных системах эти инструменты всегда сосуществуют. Речь идет лишь о том, чему отдается приоритет. Если предпочтение отдают иерархии (как, например, в административно-командной системе советского общества, в армии, или в государственных органах), то речь идет об управлении, напротив, если в основном используют рыночные инструменты, то можно говорить о менеджменте. Культура – весьма эффективный, но наиболее “инерционный” инструмент управления. Реформирование современного российского общества весьма затруднено, в частности, из-за невозможности быстрых изменений в социо-культурной и нравственно-этической областях.

Для понимания менеджмента очень важно уяснить его взаимосвязь с маркетингом. По определению Американской маркетинговой ассоциации ***маркетинг -*** это процесс, охватывающий разработку и реализацию маркетинговой концепции, ценообразование, продвижение на рынок и сбыт идей, товаров и услуг, и призванный обеспечить обмен, отвечающий целям отдельных лиц и организаций.

***Маркетинговая концепция*** - это подход к экономической деятельности организации, согласно которому для получения прибыли бизнес должен выявлять и удовлетворять нужды потребителей. Квинтэссенцию взаимодействия менеджмента и маркетинга можно описать следующими словами: “Надо производить то, что будет продано, а не пытаться сбыть то, что удалось произвести.” (Питер Друкер).

Таким образом, **менеджмент - это управление деятельностью организации, ориентированной на рынок.**

Необходимо отметить, что современный менеджмент существует и развивается в условиях рыночной экономической системы. Сегодня в развитых странах под ней понимается смешанная экономическая система, то есть такой способ организации экономической жизни, при котором земля и капитал находятся в частной собственности, а распределение ограниченных ресурсов осуществляется как рынками, так и при значительном участии государства (через директивы и фискальные рычаги).

Другим важным аспектом для понимания современного менеджмента является его международный характер. В настоящее время во всем мире происходят кардинальные изменения в международном разделении труда, идут процессы интернационализации и транснационализации хозяйственной деятельности стран мирового сообщества, вне зависимости от уровня их экономического развития. Чем глубже включается страна в мировую экономическую систему, тем больше благ с меньшими затратами национальных факторов производства получает ее население.

Говоря о менеджменте, мы всегда подразумеваем фигуру менеджера. Это еще одно из отличий менеджмента от управления, которое в большей степени является обезличенным.

***Менеджер*** – это:

* субъект управления, действующий в некоторой организации;
* представитель отдельной профессии, прошедший специальную подготовку, получивший специальное образование;
* человек, относящийся к особому социальному слою.

В обобщенном определении менеджер - это человек, осуществляющий работу по управлению, умеющий принимать решения и нести за них персональную ответственность, организующий людей и координирующий их деятельность.

Управления рассматривается как процесс, т.е. оно состоит из серии (суммы) непрерывных, взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, называются ***функциями менеджмента.***

Анри Файоль, который первым разработал эту концепцию, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, “управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать”. Другие авторы разработали иные перечни функций. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции менеджмента: ***планирование, организация, распорядительство, мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров.***

**Планирование**

***Планирование*** – процесс выбора целей и решений, функция, с помощью которой менеджер предопределяет курс своих действий. Планирование завершается планом, а операции по составлению плана включают формулировку миссии, прогнозирование целей, анализ внешней и внутренней среды, выработку программных действий, выбор технологий, определение источников и объемов финансирования, установление сроков выполнения, определение ответственных руководителей и кадрового обеспечения.

**Таблица. Функции и операции менеджмента**

|  |  |
| --- | --- |
| **Функции** | **Операции** |
| Планирование | Анализ среды. Прогнозирование. Определение миссии и целей. Выбор стратегии. Разработка тактики, политики организации и программы действий. Установление сроков выполнения, определение источников финансирования. |
| Организация | Разработка и построение организационной структуры. Персонификация должностных обязанностей для каждого структурного элемента. Делегирование полномочий. |
| Реализация (руководство и координация) | Разработка процесса принятия решений. Использование систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений. Мотивационные действия. Организация системы коммуникаций. Взаимодействие между подсистемами в организации. Поиск, отбор и обучение кадров. Оценка деятельности. |
| Контроль | Разработка стандартов. Определение, оценка и информирование об отклонении действительных значений от заданных или их совпадениях. Анализ результатов. Корректирующие действия. |

**Контроль**

*Контроль* - это функция менеджмента по оценке получаемых результатов и текущей деятельности организации, а также обеспечение нормального функционирования организации по достижению поставленных целей при оперативном руководстве и в долгосрочной перспективе. Контроль должен предупреждать появление кризисных ситуаций. Контроль, как и планирование, с которым он неразрывно связан, является непрерывным процессом.

Контроль включает в себя следующие ***действия***:

* разработка стандартов, нормативов и масштабов допустимых отклонений, соответствующих целям организации и заложенным в ее планах задачам;
* разработка организационной системы контроля;
* измерение результатов, их оценка, сравнение со стандартами;
* корректировка деятельности организации, т.е. модификация целей, пересмотр планов, перераспределение заданий, совершенствование процесса управления, контроля и используемых технологий.

***Эффективный контроль*** должен:

* иметь стратегическую направленность;
* охватывать все основные сферы деятельности организации, внешнюю ситуацию и внутренние процессы;
* быть простым и экономичным, т.е., чтобы выгоды приносимые им превышали затраты на его проведение;
* быть гибким, т.е. система контроля должна приспосабливаться к происходящим переменам;
* учитывать человеческий фактор, т.е. быть доброжелательным, не чрезмерным, учитывающим мотивацию.

Существуют три разновидности контроля: предварительный, текущий и итоговый. ***Предварительный контроль*** связан с готовностью организации к началу работы. Обычно его проводят по трем направлениям: управленческие решения, персонал и состояние материальных и финансовых ресурсов организации. ***Текущий контроль*** является основным видом контроля и осуществляется в основном за производственно-хозяйственной деятельностью, а также за эффективностью работы организации, ее производительностью, прибыльностью и т. д. ***Итоговый контроль*** - это оценка выполнения организацией своих планов.

Различают ***внутренний*** (самоконтроль) и ***внешний контроль***. Эти типы контроля напрямую связаны со стилем управления организацией. При авторитарном стиле преобладает внешний контроль, при демократическом стиле - самоконтроль. На контроль оказывает также влияние характер подчиненных и микроклимат в коллективе. ***Финансовый контроль*** осуществляют на основе разработки системы отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности организации

**Глава 2.**

**Процесс контроля. Характеристики эффективного контроля.**

Менеджмент очень часто соседствует с понятием ***бизнес***, но бизнесмен и менеджер – это не одно и тоже. Бизнесмен – владелец капитала, находящегося в обороте и приносящего доход. Он может не занимать постоянной должности в организации. Менеджер – обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди. ***Предприниматель*** – бизнесмен, реализующий нововведение, принимающий на себя личный риск. Различия между менеджером и предпринимателем будут очень велики, если менеджер тяготеет к бюрократическому стилю руководства, но они в определенной мере стираются, если он придерживается предпринимательского стиля управления.

Менеджеров подразделяют на:

* ***линейных***, которые отвечают за состояние и развитие организации; они могут быть руководителями 3-х уровней: низового, среднего и высшего;
* ***функциональных***, отвечающих за определенную функциональную деятельность, например, производство, маркетинг, финансы и др.

Основу менеджмента составляет организация, более того, организация является причиной, обусловливающей существование самого менеджмента. ***Организация*** - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Обязательные ***требования***, предъявляемые к организации:

* наличие как минимум двух людей, которые считают себя частью организации;
* наличие по крайней мере одной цели, которую принимают как общую все члены организации и намеренно работают вместе для достижения этой цели;
* координационные действия, способствующие саморегулированию организации.

Сказанное выше справедливо не просто для организации, а для ***формальной организации***. Существуют также ***неформальные организации***, т.е. группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением может быть очень маленьких. В дальнейшем речь пойдет о формальных организациях.

В общих чертах цель всякой организации – преобразование ресурсов (люди, капитал, материалы, технологии и информация) для достижения результатов. Под технологиями понимают любые средства преобразования исходных материалов (в том числе люди, информация, физические материалы) для получения требуемых продукций или услуг.

Для того чтобы успешно действовать в течение долгого времени организация должна быть результативной и экономически эффективной. По словам П.Друкера, результативность является следствием того, что “делаются правильные вещи”, эффективность является следствием того, что “эти вещи делаются правильно”. Иными словами ***результативность*** организации определяется тем, насколько нужны выпускаемые ею товары и услуги потребителю, а эффективность определяется денежным соотношением выпускаемых продуктов и потребляемых ресурсов. Относительная эффективность организации называется ***производительностью***. Производительность – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Ключевой составляющей производительности является качество. Повышение качества приводит к росту производительности. Понятия “результативность” и “качество” также взаимосвязаны.

Краеугольный камень современной методологии менеджмента - адаптация. Ничто в управлении не происходит немотивированно, все имеет свою причину, все определяется сложнейшим переплетением многих переменных, внешней и внутренней среды организации. Поэтому для менеджера очень важно предвидеть тенденции развития и организации, и общества. Выделим некоторые такие современные тенденции.

***Природные ресурсы***. Сырье становится все более дорогостоящим. Истощение ресурсной базы потребует внедрения принципиально новых подходов к производству товаров и услуг. Для компенсации недостатка ресурсной базы больше внимания будет уделяться оптимизации использования ***капитала***.

***Время*** становится все более ограниченным ресурсом. Возникает необходимость в бережливом управлении временем. Фактор времени становится все более определяющим при принятии решения.

***Информация*** становится важнейшим ресурсом организации.

***Квалифицированная рабочая сила*** останется по-прежнему важным фактором, но будет характеризоваться многообразием национальных языков, культур и систем ценностей. Организации станут все более полагаться на независимых ***подрядчиков***, поставщиков, внештатных сотрудников. Возрастет объем продаж производимых в рамках ***постоянного сотрудничества***. Объем продаж чужим клиентам станет менее значимым. Гораздо прибыльнее расширять свое дело при наличии постоянной клиентуры.

Многие операции (составление отчетности, координация и контроль) все чаще будут выполняться компьютерами. ***Замена организационного контроля на самоуправление***, т.е. процесс оценки труда будет смещаться в сторону результатов, а не действий.

Бюрократическая модель управления – модель жестко регламентированной структуры будет все реже использоваться при управлении организациями.

***Организации будущего*** будут наделены следующими чертами:

* малые коллективы, в которых трудятся равные по статусу и квалификации люди, что обеспечивает большее социальное взаимодействие;
* междисциплинарные навыки работников будут характерны для организации будущего в отличие от бюрократической организации, где поощряется узкая специализация;
* автономные подразделения с ответственностью за широкий круг проблем, в противовес бюрократической организации с функциональной ответственностью;
* неформальная структура и поощрение сотрудничества подразделений организации;
* децентрализация принятия решений, смещение процесса принятия решений на более низкие уровни, где возникает ситуация, требующая решений;
* самоуправление, при котором менеджеры высшего звена будут стремиться осуществлять функции руководства, нежели управления;
* проведение двусторонних проверок, когда начальники оценивают своих подчиненных и наоборот;
* менеджер в роли “тренера”. Иерархический управляющий не может работать в передовых организациях. Квалифицированные сотрудники хотят работать под началом и в команде с людьми, обладающими навыками тренера, педагога, учителя;
* участие работников в собственности, которая может быть реальной (например, акции) или гипотетической;
* атмосфера корпоративности. “Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники хорошо обслуживали клиентов, вы должны относится к ним серьезнее, чем к клиентам” (Б. Фромм);
* дух предпринимательства, когда допускается свобода на ошибочные действия;
* личный рост, т.е. не только повышение профессионального уровня, но и улучшение личностных отношений;
* смещение власти – процесс замещения насилия и капитала (основных рычагов власти в организационных структурах) – знаниями (информацией, которая подверглась более детальной обработке с целью превращения ее в орудие власти).

***Принципы современного менеджера:***

* мыслить и действовать стратегически, т.е. постоянно помня о конечном результате;
* уметь убеждать людей брать на себя ответственность и не бояться риска (боязнь неудачи деморализует людей), награждать тех, кто не боится риска;
* создавать организацию, в которой люди бы знали, какая грандиозная цель стоит перед ней и лично перед ними, и были бы готовы ее достичь;
* постоянно совершенствовать свои знания, понимая, что успех может стать злейшим врагом обучения;
* осознавать, что единственной константой являются перемены, хотя люди сопротивляются переменам, даже если они пойдут им во благо;
* обращать внимание не столько на решение проблем, сколько на предотвращение их появления (когда проблема принимает серьезные масштабы, с ней слишком поздно бороться);
* предвидеть, развивать в себе интуицию;
* понимать, что то, чего вы ожидаете, в действительности и происходит;
* концентрировать усилия на главном (необходимо определить 20% действий, которые обеспечивают 80% результатов);
* не принимать работу, которая выполнена не лучшим образом, иначе в дальнейшем вам будут сдавать работу только такого качества;

**Глава 3.**

**Поведенческие аспекты контроля в организации.**

***Руководство*** - один из важнейших компонентов эффективного управления, цель которого - побудить людей работать через создание стимулов к труду и приобретение необходимых навыков в профессиональном деле. Различают ***регулирующее руководство***, основой которого являются традиционные управленческие функции, т.е. четко очерченные роли и задачи коллектива, работа на предусмотренном уровне, и ***преобразующее руководство***, включающее стимулирование работы на уровне выше предусмотренного, расширение сферы деятельности коллектива.

Руководителю в дополнение к формальным полномочиям требуется власть как возможность влиять на поведение других. ***Власть -*** это:

* способность обеспечивать реализацию замысла, даже если другие стороны не согласились с целесообразностью его осуществления;
* способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей;
* ограниченное право использовать ресурсы организации или направлять усилия людей на выполнение заданий.

Власть принимает разнообразные формы, среди которых пять основных: ***власть, основанная на принуждении***, ***на вознаграждении***, ***экспертная власть*** (основанная на знании), ***эталонная власть*** (основанная на личных качествах, когда исполнитель тянется к руководителю или даже отождествляет себя с ним) и ***традиционная власть*** (отношение младшего к старшему).

Власть, основанная на принуждении – это власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо оказывающее влияние, имеет возможность наказать его разными способами, в частности, затруднив удовлетворение его активных потребностей, или лишив его удовольствия.

Власть, основанная на вознаграждении – это власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовольствие.

***К рычагам власти*** относятся:

* ***наказание*** – наименее действенное средство, поскольку оно лишено гибкости;
* ***капитал,*** который можно использовать как в негативных, так и позитивных целях;
* ***знания*** – наиболее действенная форма власти, их могут применять с целью награды, наказания или проведения изменений в организации.

Различают следующие ***стили руководства***.

1. ***Авторитарный стиль***, заключающийся в сосредоточении власти в одних руках и не допускающий других к участию в принятии решений (теория "X"). Согласно этой теории обыкновенный человек ленив, страдает отсутствием честолюбия, избегает ответственности и предпочитает, чтобы им руководили. Поэтому необходимо строго следить за деятельностью подчиненных и, исходя из ситуации, или награждать их, или наказывать.
2. ***Демократический стиль*** - делегирующий властные полномочия подчиненным и привлекающий их к процессу принятия решений (теория "Y"). По этой теории все работники обладают потенциалом роста, способностью брать на себя ответственность и готовностью стремиться к достижению целей организации. Роль руководителя – помочь людям самим распознавать и развивать эти качества.

Автор теорий "X" и "Y" – Дуглас Мак Грегор.

1. ***Стиль невмешательства***, когда руководитель выступает в роли консультанта, старается не навязывать свою волю подчиненным. Организации, где доминирует этот стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, творческим отношением к делу. Такой тип руководителей описал Уильям Оучи (теория "Z"). По этой теории руководитель добивается преданности подчиненных путем внимательного к ним отношения. Организация дает сотрудникам гарантию занятости, возможности продвижения по службе и решения проблем всей группой, а руководитель работает вместе с подчиненными, стремясь к достижению целей организации.

***Лидерство*** - это способность влиять на людей и побуждать их работать для достижения целей. Существуют три подхода к пониманию эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий и ситуационный подходы.

***Теория личных качеств***. Согласно этой теории лидерами могут стать люди, обладающие набором определенных качеств: интеллектом, способностью к руководству, уверенностью в себе, инициативностью и индивидуальностью. Такие лидеры имеют ***харизму***, т.е. способность привлекать сторонников за счет личных качеств.

***Поведенческая теория***. Ее сторонники при характеристике лидеров исходят из таких стилей поведения, как:

* ***автократичный,*** при котором лидер отдает приказания, а результатом является их выполнение или невыполнение. Возможность добиться выполнения приказания зависит от объема полномочий автократичного лидера награждать или наказывать;
* ***поддерживающий***, когда лидер создает такой социальный климат, в котором каждому хочется все сделать как можно лучше без принуждения. Это достигается лидером путем проявления внимания к своим подчиненным, советов с ними при принятии решений и руководства в общем плане без мелочной опеки;
* ***ориентированный на задание***, при котором лидер мобилизует имеющиеся ресурсы и распределяет работу. Он сам составляет планы, графики и устанавливает нормативы.

***Ситуационный подход***. Согласно этой теории эффективное лидерство заключается в том, чтобы действия группы сотрудников привести в соответствие с целями организации (в зависимости от переменных факторов в ситуации) и добиться от них оптимальной эффективности в их достижении.

***Организационная функция*** в менеджменте включает: создание системы управления, т.е. формирование организационной структуры управления в соответствии со стратегией организации; объединение в единое целое всех элементов организации; распределение ответственности и прав между руководителями; определение места и роли каждого подразделения организации.

***Реализация*** – это собирательная функция, позволяющая менеджеру, используя элементы внутренней среды организации добиться поставленных целей. Функция реализации включает в себя неразрывно связанные процессы: принятие управленческих решений, коммуникации, мотивацию и руководство.

**Принятие и реализация управленческих решений**

Принятие решений – составная часть любой управленческой функции. ***Решение*** можно представить как: результат обдумывания каких-либо действий; продуманное намерение сделать что-либо; то, что принято в результате обсуждения; способ нахождения ответа к задаче; способ воплощения чего-либо; выбор альтернативы.

Менеджер, для того чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью, принимает организационные решения и реализует их через других людей. ***Организационные решения*** обеспечивают достижение стоящих перед организацией целей. Принятие решений в реально складывающихся ситуациях называется ***оперативным управлением****.* Принятие решений при регулировании производственного процесса (предотвращение и ликвидация в нем сбоев) называется ***диспетчированием.***

Выделяют запрограммированные и незапрограммированные организационные решения. ***Запрограммированное решение*** – выбор, путь к которому ведет через конкретную последовательность этапов или действий. Число возможных альтернатив в этом случае, как правило, ограничено. ***Незапрограммированное решение*** – выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации с неизвестными факторами воздействия. На практике немногие управленческие решения могут быть либо запрограммированными, либо незапрограммированными в чистом виде. Большинство решений приходится принимать в условиях неопределенности части показателей и повышенной степени риска получаемых результатов.

Процесс принятия решений может быть интуитивным, основанным на суждениях, или рациональным. ***Интуитивное решение*** – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. ***Решение, основанное на суждениях***, - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Принятие ***рационального организационного решения*** – это процесс разработки программы действий, оформленный в итоговый документ и определяющий очередность выполнения совокупности предстоящих работ. Принятие организационного решения – это именно процесс, т.к. речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов.

Можно выделить следующие основные ***этапы процесса принятия рациональных решений:*** диагноз и анализ проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решения, анализ альтернатив, выбор решения, реализация решения, оценка исполнения (обратная связь). Такое разделение процесса принятия решения достаточно условно, поскольку фактическое число этих этапов определяется самой проблемой.

Существуют два способа рассмотрения проблемы.

1.Проблема – это ситуация, когда: а) поставленные цели не достигнуты; б) выявлены отклонения от нормы; в) резко изменилась ситуация или произошли непредвиденные события. Во всех перечисленных случаях решение только восстанавливает норму, откликается на возникшие трудности, т.е. речь идет о реактивном управлении.

2. Проблема – это потенциальная возможность улучшения деятельности организации, или устранения угрозы. В данном случае можно говорить об упреждающем, предпринимательском управлении.

***Диагностика проблемы*** включает в себя следующие стадии:

* установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей;
* формулировка проблемы в общем виде;
* сбор внешней и внутренней ***релевантной информации*** (систематизированные данные, касающиеся конкретной проблемы, людей, цели, ситуации и периода времени) и выявление причин возникшей проблемы.

***Идентификация ограничений***. Не все решения диагностированных проблем организации будут реалистичными, поскольку либо у организации, либо у руководителя может не быть необходимых ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причинами проблемы могут быть внешние обстоятельства, которые руководитель не в силах изменить (например, законы, международная ситуация и т.д.). Поэтому он должен определить те рамки, в которых возможно принятие решения и сроки его реализации пока информация и допущения остаются релевантными и точными.

***Определение альтернатив***. Обычно поиск оптимального решения занимает очень много времени, дорого стоит, трудоемок. Поэтому на практике руководители ограничиваются несколькими вариантами возможного решения проблемы.

***Выбор решения***. На этом этапе процесса принятия решения происходит сравнение достоинств и недостатков каждого из вариантов предстоящего решения и возможные последствия. Для сравнения вариантов необходимо разработать критерии, относительно которых возможно сравнить результаты реализации каждого варианта. Существуют два вида таких критериев: ***необходимые*** (жесткие ограничения) и ***достаточные*** (желательные характеристики). Жесткие ограничения (правовые, технические, экологические) позволяют отделить приемлемые решения от абсолютно неприемлемых. Определение лучшего варианта из приемлемых решений происходит на основе анализа желательных характеристик (экономические показатели, социальные гарантии и т.п.). Вариант окончательного решения должен быть согласован с исполнителями, заинтересованными сторонами и утвержден руководством организации.

При выборе решения следует учитывать уровень определенности или риска, с которой можно прогнозировать результат. Считается, что решение принимается в ***условиях определенности***, когда менеджер точно знает результат каждого из вариантов решения (вероятность выполнения равна 1). К решениям, которые принимаются в ***условиях риска***, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но их вероятность известна (вероятность от 0 до 1). Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно определить вероятность возможных результатов.

Менеджеру следует рассматривать организацию с позиций системного подхода и учитывать возможные последствия управленческого решения для всех частей организации, т.к. на практике невозможно принять решение, которое бы не имело хоть каких-либо отрицательных последствий. Принимая решение, менеджер идет на ***компромисс***между достижением желаемого эффекта и возможными негативными последствиями. Непринятие решения – часто более неудовлетворительный ход, чем принятие плохого решения. Однако бывают ситуации, когда время не является критическим фактором, и лучшим вариантом будет не принимать решение немедленно, а, например, дождаться дополнительной информации. Надо также учитывать, что все решения в организации взаимосвязаны, и одно решение может потребовать множества других.

***Реализация решения***. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности принятое решение должно быть реализовано, т.к. реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления. Исходным моментом для реализации решения является ***составление графиков*** ввода решения в действие и контроля за его реализацией. Одним из существенных факторов, влияющих на уровень эффективности реализации решения, является привлечение исполнителей к процессу его принятия.

***Оценка исполнения (обратная связь).*** На этом этапе происходит измерение и оценка последствий решения и сопоставление фактических результатов с планируемыми. Оценка решения осуществляется с помощью функции контроля, которая будет рассмотрена ниже.

**Заключение.**

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Конечно, то обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать никакого удивления. Менеджеры часто намеренно делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить их направить свои усилия на достижение целей организации. Так, например, каждого банковского служащего, осуществляющего какие-либо сделки, совершенно недвусмысленно предупреждают, что каждый доллар банка должен проходить по счетам каждый день. Денежные расчеты часто проверяются и перепроверяются старшими служащими, как об этом и говорилось в предупреждении. Аналогично, никто не делает секрета из регулярных проверок качества изделий на заводах. Те сотрудники фирм, которые обладают правом выдавать кредиты или подписывать чеки, твердо знают, что вся финансовая отчетность будет тщательно проверена независимыми аудиторами.

Идея, лежащая в основе желания сделать процесс контроля наглядным и видимым, состоит не в том, чтобы зафиксировать ошибки или мошенничество, а в том, чтобы предотвратить их. Менеджеры надеются, что сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует эффективно, будут сознательно стараться избегать ошибок, сомнительных сделок и т.п. В свою очередь, это увеличивает возможности контроля максимально сближать реальные результаты с намеченными. К сожалению, хотя большинство менеджеров хорошо знает о том, что процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников, некоторые забывают о возможностях контроля вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля.

**Список использованной литературы.**

1. Менеджмент. Учебник. /Под ред. Ф.М.Русинова и М.Л.Разу. - М.: ФБК-ПРЕСС,2003г..

2. Финансы. / Под ред. В.М.Родионовой. - М.: Финансы и статистика, 2001г.

3. Основы менеджмента: Пер. с англ. /Мескон М.Х.., Альберт М., Хедоури Ф.; М.: “Дело”, 2003г..

4.Виханский О.С., Наумов А.И Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2005г.

5..Менеджмент. / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, 2002г.

6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело,

7. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Семенов А.К. – 2-е изд. – М.: Изд. Дом «Дашков и К», 2000.

8. Российский менеджмент: Учеб. Конкретные ситуации: кн.3 / Под ред. А.М. Зобова, С.Р. Кресильникова. – М.: ИНФРА – М., 2003..

9.Герчикова И.Н. Менеджмент: Учеб. – 3-е изд., пер. и доп. – М.: ЮНИТИ,2007.

10. Макконел К.Р., БрюС.Л. Экономикс, т.1и 2. - М.: "Республика", 2005г.

11. Н.А.Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2006г.