**Московский социально-экономический институт**

**РЕФЕРАТ**

**По дисциплине менеджмент на тему “ 1.Рациональные и интуитивные решения. 2. Значение информации в менеджменте”**

**Выполнила ученица 3его курса**

**13группа Чебакова Вера Сергеевна**

**Ижевск 2010**

**Содержание**

1. Введение…………………………………………………………………………

2. Глава I. Сущность рациональных и интуитивных решений…………………

1.1. Рациональные и интуитивные решения………………………………….

1.2. Этапы рационального решения проблем………………………………..

1.3. Эмоции и интуитивный рационализм Интеллекта………………………

3. Глава II. Значение и сущность информации в менеджменте…………………

2.1. Определение информации и ее типы……………………………………

## 2.2. Категории управленческой информации……………………………….

## 2.3. Источники информации………………………………………………….

## 2.4. Полезность информации…………………………………………………

## 4. Заключение…………………………………………………………………..

## 5. Список использованной литературы……………………………………….

**Введение**

Менеджмент - это наука об управлении организацией, которая действует в рыночной среде и ориентирована на достижение качества, эффективности и прибыльности.

Для того чтобы сформулировать и достичь целей организации необходимо управление. Управление- это процесс планирования, организации, мотивации и контроля. Согласно высказыванию Питера Ф.Друкера управление- это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. Управление необходимо для координирования всех задач организации.

Управленческие решения, как бы ни были они хорошо обоснованы с точки зрения теории и подкреплены исследованиями, представляют собой всего лишь идеи, мысли. А цель управления - это выполнение реальной работы реальными людьми. Успешным решение является такое, которое реализуется практически - превращается в действие - результативно и эффективно.

Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Принятие решений - составная часть любой управленческой функции, необходимость принятия решений пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения.

Ни один человек, взрослея, не может не познать на практике процесса принятия решения. Как способность к коммуникациям, так и способность принимать решения, это умение, развиваемое с опытом. Каждый человек в течение дня принимает сотни, а на протяжении жизни - тысячи и тысячи решений.

В современных условиях мирового социально-экономического развития, особенно важной областью стало информационное обеспечение процесса управления, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений.

Перед управляющим органом обычно ставятся задачи получения информации, ее переработки, а также генерирования и передачи новой производной информации в виде управляющих воздействий. Такие воздействия осуществляются в оперативном и стратегических аспектах и основываются на ранее полученных данных, от достоверности и полноты которых во многом зависит успешное решение многих задач управления.

Нельзя не отметить, что любые принимаемые решения требуют обработки больших массивов информации; компетентность руководителя зависит не столько от прошлого опыта, сколько от владения достаточным количеством информации о быстро меняющейся ситуации и умения ею воспользоваться.

Это необходимо знать и понимать будущим руководителям. От этого зависит не только судьба конкретной личности или предприятия, но и, быть может, судьба России в целом, ее роль на международной арене. Для меня, как для будущего менеджера, “информационный потенциал” играет очень важную роль. Поскольку, наши дни диктуют острую необходимость уверенно чувствовать себя на ногах в обществе, где значение информации для всех сфер общественной жизни постоянно увеличивается. Не вызывает сомнения тот факт, что ключом к успеху в таком обществе будет являться умение четко ориентироваться в огромном океане информации и умение эффективно воспользоваться этой информацией.

**Глава I. Сущность рациональных и интуитивных решений**

**1.1. Рациональные и интуитивные решения**

Рассматривая процессы принятия решений, следует учитывать два момента. Первый заключается в том, что принимать решения, как правило, сравнительно легко. Все, что при этом делает человек, сводится к выбору направления действий. Трудно принять хорошее решение. Второй момент состоит в том, что принятие решения - это психологический процесс. Все мы по опыту знаем, что человеческое поведение не всегда логично. Иногда нами движет логика, иногда - чувства. Поэтому неудивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируют от спонтанных до высокологичных. Руководитель находится под воздействием таких психологических факторов, как социальные установки, накопленный опыт и личностные ценности.

Хотя любое конкретное решение редко относится к какой-то одной категории, можно утверждать, что процесс принятия решений имеет интуитивный, основанный на суждениях или рациональный характер.

***Интуитивные решения*** - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием "за" и "против" по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. Специалист по управлению Питер Шодербек указывает, что "в то время как увеличение количества информации о проблеме может оказывать заметную помощь в принятии решений руководителям среднего звена, представителям высшего эшелона власти по-прежнему приходится опираться на интуитивные суждения.

В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. Предприятие с достаточным количеством денег может, к примеру, выпускать любую продукцию. Однако выпускать и продавать с прибылью ему удастся лишь некоторые ее виды. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

Решения, основанные на суждениях - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.   
Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде (это основное достоинство запрограммированных решений). Поскольку решение на основе суждения принимается в голове управляющего, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. Оно опирается на здравый смысл, но истинный здравый смысл встречается очень редко. Это тем более верно, когда приходится иметь дело с людьми, т.к. зачастую ситуация искажается потребностями людей и другими факторами. Но одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения, когда ситуация уникальна или очень сложна.  
Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например, изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование системы вознаграждений, отличающейся от действующей.

Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Еще важнее, что руководитель, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно или бессознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области. Если довести эту мысль до конца, то боязнь новых сфер деятельности может кончиться катастрофой. Адаптация к новому и сложному, очевидно, никогда не будет простым делом. Нельзя исключить опасность неудачи из-за принятия плохого решения. Однако во многих случаях руководитель в состоянии существенно повысить вероятность правильного выбора, подходя к решению рационально.

***Рациональные решения*** принимаются исходя из строгой логики процесса поиска решения, основываются на использовании научных методов.  
Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

**1.2. Этапы рационального решения проблем**

Решение проблем, как и управление, - процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанным и проистекающим из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов.

1. ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМЫ. Первый шаг на пути решения проблемы - определение или диагноз, полный и правильный. Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Т.е. вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться. К примеру мастер может установить, что производительность его участка ниже нормы. Это будет реактивное управление, его необходимость очевидна.   
Как проблему можно рассматривать также потенциальную возможность. Например, активный поиск способов повышения эффективности какого-то подразделения, даже если дела идут хорошо, будет упреждающим управлением. В этом случае кое-что можно сделать либо для улучшения хода дела, либо для извлечения выгоды и представляющейся возможности.   
Полностью определить проблему зачастую трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны. Работа управляющего маркетингом, например, влияет на работу управляющего по сбыту, мастеров на производстве, отдела исследований и разработок и любого другого человека в компании. В крупной организации могут быть сотни таких взаимозависимостей. Правильно определить проблему - значит наполовину решить ее, но это трудно применимо к организационным решениям. В результат диагноз проблемы сам по себе часто становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы - осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Существуют некоторые общие симптомы болезни организации - низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Обычно несколько симптомов дополняют друг друга. Чрезмерные издержки и низкая прибыль, к примеру, часто неразлучны. Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Общий симптом типа низкой рентабельности обусловлен многими факторами. Поэтому, руководитель должен глубоко проникнуть в суть для выявления причин неэффективности организации. Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию. Такую информацию можно собирать на основе формальных методов, используя, например, вне организации анализ рынка, а внутри нее - компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников. Информацию можно собирать и неформально, ведя беседы о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения. Увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения.  
Информация бывает релевантная и неуместная. Релевантная информация- это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени. Поскольку релевантная информация - основа решения, необходимо добиваться ее максимальной точности и соответствия проблеме. Если работники считают, например, что руководство склонно видеть причину неприятностей в них, они сознательно или бессознательно представят информацию, более благоприятно освещающую их позиции.

2. ФОРМУЛИРОВКА ОГРАНИЧЕНИЙ И КРИТЕРИЕВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ.  
Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых реше ний. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы - такие, как законы, которые руководитель не властен изменить. Ограничение корректирующих действий сужают возможности в принятии решений.

Руководитель должен определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. Если этого не сделать, как минимум, будет впустую потеряна масса времени. Еще хуже, если будет выбрано нереалистичное направление действий. Естественно, это усугубит, а не разрешит существующую проблему. Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения - это неадекватность средств, недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт; неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в технологии, исключительно острая конкуренция; законы и этические соображения. Существенным ограничителем всех управленческих решений является определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех членов организации. Т.е. менеджер может принимать или осуществлять решение только в том случае, если высшее руководство наделило его эти правом.  
Руководителю также необходимо определить стандарты по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора - критерии принятия решений. Они выступают качестве рекомендаций по оценке решений. Например, принимая решение о покупке автомобиля, можно ориентироваться на критерии стоимости, экономичности, вместимости, привлекательности и хороших характеристик с точки зрения обслуживания.

3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ. Следующий этап - формулирование набора альтернативных решений проблемы. Желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. Но на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. И рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руководитель ограничивает число всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными. Поиск оптимального решения занимает чересчур много времени, дорого стоит или труден. Поэтому они выбирают решение, которое позволит снять проблему.

Необходимо учитывать достаточно широкий спектр возможных решений. Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдет, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий. Действие ради самого действия повышает вероятность реагирования на внешний симптом проблемы, а не на ее главную причину.

4. ОЦЕНКА ВОЗМОЖНЫХ АЛЬТЕРНАТИВ. При выявлении альтернатив, необходима их определенная предварительная оценка. Только после составления списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений определяются достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Почти все важные управленческие решения содержат компромисс. Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы.  
Все решения следует выражать в определенных формах. Желательно, чтобы это была форма, в которой выражена цель. В бизнесе прибыль - неизменная потребность и высший приоритет, поэтому решения можно представить в денежном выражении и в виде оценки их воздействия на прибыль. В некоммерческой организации главной целью, как правило, является предоставление наилучших услуг при наименьших затратах. Поэтому денежное выражение можно использовать для сравнения последствий решений в сходных организациях.

При оценке возможных решений руководитель пытается спрогнози-ровать то, что произойдет в будущем. Будущее всегда неопределенно. Множество факторов, включая изменение внешнего окружения и невозможность реализации решения, может помешать воплощению намеченного. Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора. Руководитель включает вероятность в оценку, принимая во внимание степень неопределенности или риска.

5. ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Однако если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

РЕАЛИЗАЦИЯ. Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор направления действий имеет малую ценность для организации. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Иногда руководитель может возложить принятие решения на тех, кто должен будет его исполнять. Чаще же он вынужден убеждать в правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывать людям, что его выбор несет благо и организации, и каждому в отдельности.  
Шансы на эффективную реализацию значительно возрастают, когда причастные к этому люди внесли в решение свою лепту и искренне верят в то, что делают. Поэтому хороший способ завоевать признание решения состоит в привлечении других людей к процессу его принятия. Тем не менее бывают ситуации, когда руководитель вынужден принимать решение, не консультируясь с другими. Участие работников в принятии решений, подобно любому другому методу управления, будет эффективным далеко не в каждой ситуации.

Полное осуществление решений требует приведения в действие всего процесса управления, в особенности его организующей и мотивационной функций.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ. Еще одной фазой, входящей в процесс принятия управленческого решения и начинающейся после того, как решение начало действовать, является установление обратной связи. На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь - т.е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения - позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба. Оценка решения руководством выполняется прежде всего с помощью функции контроля.

## 1.3.Эмоции и интуитивный рационализм Интеллекта.

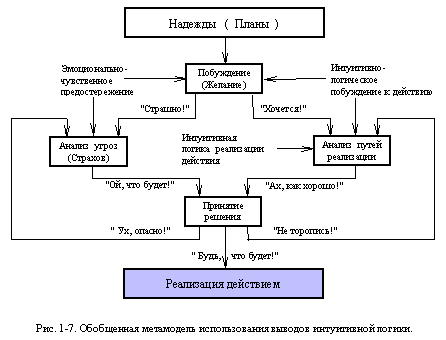
        Несмотря на неосознанный  (бессознательный)  характер принятия Человеком многих решений их результаты оказываются достаточно полезными и  даже логичными.  Существуют некоторые внутренние интуитивные оценки целесообразности выполнения тех или иных  действий.  Очевидна определенная логика интуитивного рационализма Интеллекта как в решениях Человека, так и многих других представителей всего живого мира. Интеллект прежде всего  само сохраняется,  затем  удовлетворяет  свои потребности в еде,  питье,  тепле и отдыхе, а затем решает вопросы о досуге и удовольствиях, связанных в основном с любовными проблемами. На  разных  этапах становления Личности и в разных ситуациях решения этих проблемных задач и  достижение  соответствующих  Целей  меняются приоритетами.   
        Попытаемся определить суть интуитивного рационализма Интеллекта Человека  и  семантику используемых им интуитивных логических правил для принятия решений.  Воспользуемся базовым методом метапсихоанализа,  который  заключается  в  выделении отдельных мысленных фаз (МФ) принятия решений Человеком,  каждая из  которых  отмечает  некоторый этап преодоления страха и использования побуждающего мотива.  Иногда МФ сопровождаются мысленными комментариями,  которые приводятся  для себя по завершению соответствующего этапа принятия решений.   
        В обобщенной метамодели  интуитивного  рационализма  Интеллекта выделим три  основные типа бессознательно учитываемых и используемых факторов:   
-побуждающие мотивы;   
-сдерживающие установки и страхи;   
-реализационные  правила.

Метод метапсихоанализа  рассматривает  интуитивный  рационализм Интеллекта как  способность  к  интуитивно-логическому обоснованию и оценке целесообразности принятия тех или иных решений, оказывающихся во многих случаях вполне полезными и своевременными.  Следовательно существуют некоторые,  не воспринимаемые сознанием, интуитивно-логические  правила  и соответствующая интуитивная логика принятия решений,  формализация которых и обеспечит моделирование в ЭМОС прославленной  интуиции  Человека.  О  побуждающих  надсознательных мотивах высокой любви и сдерживающих установках,  определяемых моралью и Верой Человека,  уже было сказано в разделе 1.1.  Эти душевные или моральные установки свойственны Человеку, различающему Добро и Зло.   
       При исследовании интуиции необходимо выделить те бессознательные интуитивные логические правила,  которые в первую очередь побуждают Человека к активным действиям, а во вторую - предопределяют его быстрые реакции и интуитивно "правильные" действия в самых различных ситуациях.  Используя системный подход, выделим два типа интуитивных логических выводов и соответствующих правил:   
побудительные интуитивно-логические правила поведения и логика;   
реализационные интуитивно-логические правила поведения и логика.

Среди побуждающих мотивов Интеллекта Человека к принятию  решений  значительное место занимают мотивы удовлетворения насущных потребностей на основе ощущений: голода, жажды, холода, усталости. Это ведущие, рациональные и постоянно возобновляющиеся (побуждающие) мотивы всего живого мира в удовлетворении базовых потребностей в питании, питье, тепле и сне, являющихся основой жизнеобеспечения. Не менее важными и приоритетными для Человека и всего живого мира являются интуитивные побуждающие мотивы и реализационные правила получения удовольствий, среди которых выделяются мотивы любви и страсти, периодически решающие природой заданную приоритетную  задачу  порождения себе подобных.

Поскольку мотивы жизнеобеспечения и продолжения рода несомненно рациональны, выделим соответствующие семантические области использования интуитивных логических выводов. Это:  интуитивная логика удовлетворения потребностей  и  интуитивная логика получения удовольствий,  в каждой из которых имеются соответствующие типы и версии правил побудительной и реализационной логики.   
        Не трудно заметить,  что в индивидуальных интуитивных выводах и решениях,  к которым приходят отдельные представители живого мира, в том числе Человек,  имеются значительные отличия.  Дело в том, что в связи с разными условиями жизни и  разными  генетически  переданными способностями к самообучению люди пользуются различными версиями побудительных и реализационных правил соответствующей интуитивной логики удовлетворения потребностей и/или получения удовольствий,  к которым относятся:  примитивные, простейшие и взвешенные версии правил логического вывода.

Общая метамодель использования побудительных и реализационных правил  интуитивной  логики для принятия решений Человеком представлена на Рис.1-7.

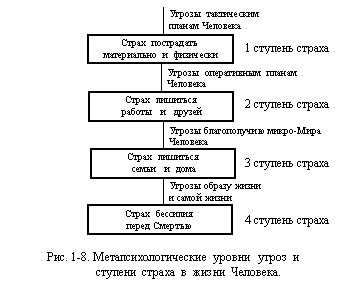


Интуитивные выводы  в каждой МФ принятия решения сопровождаются мысленными эмоциональными комментариями, которые читатель может проверить сам. Циклы и фазы интуитивного принятия решений могут повторяться многократно в зависимости от "решительности" или "нерешительности" Человека.  Накопленный опыт интуитивного принятия решений отражается в навыках реализации определенных действий, которые и являются верным способом преодоления страхов.   
        Среди сдерживающих факторов и эмоций, особо учитываемых во всем процессе интуитивного надсознательного принятия  решений  Человеком, выделяются страхи, порождаемые уже подсознанием на основе внутреннего базового природного чувства самосохранения.  Страх является ведущей эмоциональной мотивацией как сдерживания, так и быстрых действий Человека в особых нештатных  ситуациях  на  основе  подсознательного чувства  тревоги  и  соответствующих  сознательно или подсознательно воспринимаемых опасностей его быту и самому существованию Человека.

 В принципе, природа эмоционально-чувственных и интуитивно-логических решений различна, поскольку они принимаются разными подсистемами Интеллекта . Но в интуитивно принимаемых решениях также обязательно учитываются и сдерживающие (побуждающие) эмоции, в частности страхи. Несомненно, что страхи Человека могут усиливаться в зависимости от степени угроз его существованию.  Выделим четыре ступени страха,  которые в определенной мере соответствуют четырем ступеням Зла, проявляемого Человеком по отношению к Человеку,  и искренне пожелаем читателю никогда не появляться на последних ступенях страха!   
        Поскольку Интеллект в соответствии  с  побудительными  мотивами и любовью обретает надежды и,  соответственно, строит свои планы, то угрозы нарушения  личных  планов  и порождают первую ступень страха, как это показано на Рис. 1-8.

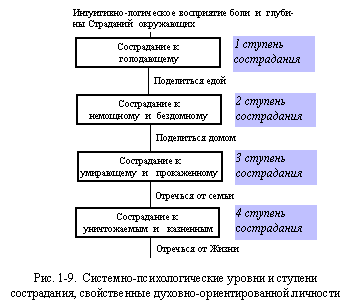
Более страшной,  чем материальные или физические страдания, является потеря того общественного положения,  которое уже приобретено Человеком и составляет его окружение.  Вторую ступень страха составляет страх потери друзей и работы,  который постоянно переживает Человек в "свободном" мире.  Угроза благополучию ближайшего микро-мира Человека - это уже выход на третью ступень страха,  ибо потеря близких и своего дома, потеря свободы, резкое изменение всего быта и образа жизни всегда оказываются мучительными и  трудно  воспринимаемые сознанием, подсознанием и надсознанием Человека.  Это вызывает глубокое изменение всей организации Интеллекта Человека,  отказ от  многих  ранее твердо признававшихся ценностей.   
        Естественно, что высшая (четвертая) ступень страха  порождается неотвратимой угрозой самому существованию Человека и бессилием перед Смертью!  Приговор и высылка на каторгу,  бросок из окопа в атаку - эти  и другие моменты отражают пребывание Человека на четвертой ступени страха.  Апофеозом страха бессилия или «черного страха» является состояние приговоренного к Смерти и стоящего на эшафоте, когда "черная волна мерзкого удушающего страха поднимается из глубины тела Человека,  затемняет его сознание, сдавливает горло и сжимает сердце".  Эмоционально он умирает от страха.

При метапсихоанализе эмоций и интуитивного рационализма Человека вне поля зрения остался такой важный надсознательный  побудительный мотив принятия решений и действий, как защита Добра. Может показаться,  что это только сознательный моральный мотив,  воспринятый с Верой и  побуждающий  Интеллект  бороться со Злом.  Но на самом деле борьба со Злом совершенно не обязательно  означает  защиту  Добра.



В живом  мире и мире Человека борьба со "Злом" может закончится победой еще большего Зла.  Борьба между собой мафиозных  кланов  или партийных  группировок вовсе не означают стремления к справедливости или Добру для других. В то же время защита Добра чаще лишь декларируется общественными организациями и моралью для поддержки Человека-Овцы, который любит и умеет работать, но в связи с семейными, материальными или образовательными (умственными) проблемами всегда является беззащитной мишенью и "пищей" для Человека-Волка.   
        К счастью для Человечества и всего живого мира,  среди эмоций и интуитивных побуждающих мотивов некоторых представителей живого мира,  в том числе Человека, очень  высокое место занимает интуитивное Сострадание, действительно недоразвитое у многих людей. Природа его очевидна.   
        Сострадание - это исконная интуитивная потребность и  побуждающий мотив Человека и других представителей живого мира заботиться о своем потомстве,  который  интуитивно переносится на всех немощных и обездоленных в соответствии с подсознательно воспринятой высокой Верой и Любовью к своим Идеалам, свойственных лишь духовно-ориентированной личности. Как в живой природе,  так и среди людей все чаще встречаются так называемые "кукушки",  напрочь подавившие в себе сострадание - этот важнейший побудительный мотив к действию, поскольку он, во-первых, относится не к ним самим, а всегда переносится на других,  и,  во-вторых, не соответствует их интуитивной логики личной Свободы,  выводы которой формируются путем анализа  ощущений  удовольствия или неудовольствия от общения с детьми, немощными или обездоленными.   
        На пути познания в становлении древних и новых вероучений  этот великий интуитивный побуждающий мотив-Сострадание стал основой отречения от всех благ мудрейшего из Пророков Готами Будды,  самопожертвования Иисуса Христа и прихода в метапсихологический мир исламского вероучения Магомета. Вся жизнь Человека определяется Страданиями или пульсациями "драхм" в соответствии с интуитивной ритмической логикой Готами Будды, а также освобождением от Страдания как сосредоточением в познании самого себя и Смертью!

Всех Пророков на путь познания Истины и вероучения вывело Сострадание,  которое интуитивно и  логически  является  инверсией  страха, как это показано на Рис. 1-9.



Четыре ступени  Сострадания позволяют Человеку преодолеть соответствующие ступени Страха.  Тот, кто идет по лестнице Сострадания- это несомненно духовно - ориентированная личность, которая является "носителем света" или "маяком". Подобные жизненные подвиги являются убедительными примерами интуитивно-логической Веры в доброе и светлое будущее в темном эмоционально-чувственном мире Зла и страхов Человека. Последователи Иисуса Христа, миссионеры, сестры милосердия, защитники Сталинграда, пожарники Чернобыля и многие другие, совершающие подвиг, всегда интуитивно и сознательно преодолевают страх на основе глубокого Сострадания к другим, проявляя спонтанную или стойкую  (вероугодную) готовность пойти на любые жертвы ради высокой Любви к своим Идеалам и взойти на все четыре ступени Сострадания.

Примитивные версии интуитивной логики, побуждающей к бездействию, свойственны всему живому миру и отдельным людям, по разным причинам находящихся в нищете и без крыши над головой. Это, например, логика удовлетворения потребностей без какого-либо выбора и  условий, питание и  сон без соблюдения санитарных и других норм и многое другое. Тоже относится и к примитивным версиям интуитивной логики получения удовольствия, например секс в тех же условиях.   
        Простейшие версии  побудительных и реализационных правил интуитивной логики свойственны Интеллекту  молодых людей.  Это  максималистская  логика будь-то в удовлетворении потребностей или получении удовольствий.  Однако  неограниченные  притязания одних молодых людей во дворах или учебных заведениях очень скоро наталкиваются на  такие же  притязания  других,  что естественно приводит некоторых из них к поражениям и Страданиям.  По мере становления Интеллекта молодой Человек уже овладевает взвешенными версиями над сознательной  интуитивной логики.

Чем больше неудач и страданий выпадет на долю Человека, тем более взвешенные побудительные и  реализационные  правила  интуитивной логики он  осваивает,  если  конечно  останется живым и будет на это способен.  Чем легче все дается (нет проблем), тем примитивнее остается интуитивная логика принятия решений.  Страдания побуждают переключатся от одной версии интуитивной логики к другой и, таким образом, являются "приводом коробки передач" Интеллекта.  Это основной механизм самообучения,  обеспечивающий постепенное развитие - эволюцию в живой природе.

Поскольку многие интуитивно  принятые  решения  оказываются  не просто удачными,  а  даже "мудрыми",  то при этом Человек несомненно использует некоторые  рациональные  (взвешенные) версии правил соответствующей побудительной и/или реализационной логики  интуитивного рационализма, которые представлены в Таблице 1.

Таблица 1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Семантика логических выводов | Интуитивная  логика,  побуждающая к действию | Интуитивная  логика  реализации действия |
| Удовлетворение потребностей | Логика получения максимальной выгоды-достатка (на основе анализа  ощущения   удовлетворения  или неудовлетворения) | Логика  кратчайшего пути  к выгоде-достатку  (к ощущению удовлетворения  потребностей) |
| Получение удовольствий | Логика личной свободы (на основе анализа ощущения  удовольствия   или   неудовольствия от общения  и/ или пребывания  рядом) | Ритмическая логика (логика   ритма  и  цикла  в  ощущениях   удовольствия   и   как  высшего   проявления - оргазма) |

Правила выводов любой интуитивной логики  имеет  три версии:  примитивную, простейшую и взвешенную,  причем взвешенные версии имеют модификации первого, второго и более высоких порядков ( см. далее Раздел 1.3). Примитивная реализационная интуитивная логика кратчайшего  пути свойственна всему живому миру и очень "ленивому" Человеку. Это логика неподвижности.  Собственно определение "лени" Человека - это отражение  частого использования примитивной интуитивной логики кратчайшего пути:   
            "Зачем вставать,  суетиться,  а потом снова ложиться?  Лучше вообще не вставать!"

Простейшая интуитивная  логика  кратчайшего  пути  - это логика прямолинейного движения к поставленным  целям.  Свойственна  молодым людям и примитивным государственным чиновникам и политикам.   
        Взвешенная интуитивная логика кратчайшего пути означает динамическое определение промежуточных целей (точек) движения к поставленной исходной цели (точке). По мере приближения к общей цели промежуточные цели  продвигаются  вперед,  что,  естественно,  приводит  к "экспоненциальному" движению,  которое порождает и другие движения к целям: спиральное,  "в обход с флангов" и др. взвешенные пути второго,  третьего и более высоких порядков для  достижения  тактических, оперативных и стратегических целей.

Известно, что именно интуитивные реализационные логика кратчайшего пути и ритмическая логика породили естественные науки: первая - геометрию, вторая - математику и другие аналитические и гармонизированные знания.  Примитивная ритмическая логика отмечает  всплески  и спады,  но не может даже установить их периодичность.  Она порождает хаотичное поведение Человека.  Это логика хаоса.  У Человека с примитивной  интуитивной ритмической  логикой  нет  биологических часов и он не может  планировать какие-либо действия во времени.   
        Простейшая реализационная  ритмическая  логика уже выделяет основную гармонику и определяет установившееся  (привычное) поведение Человека. Устойчивое, привычное, ритмическое повторение действий обеспечивает наиболее рациональное использование ресурсов, например, путем привычного чередования труда и отдыха, что обеспечивает равномерную психическую и физическую  нагрузку  Человека с минимальными эмоциональными расходами.  Эта логика интуитивно порождает надсознательное чувство ритма и цикла повторений,  часто называемое биологическими  часами.  Как и другие простейшие версии интуитивной логики, соответствующая  модель простейшей ритмической логики  получения  удовольствий  свойственна молодым людям,  которые до исступления стучат и прыгают под простейшие ритмы с одними и теми же десятки раз повторяющимися фразами.

Взвешенная интуитивная  ритмическая  логика  породила не только математику,  статистику и теорию вероятностей,  но и много других творческих достижений Человечества:  музыку, поэзию, танцы, живопись и все другие науки и искусства, поскольку  успехи творчества и Интеллекта обеспечиваются базовым свойством: интуитивного познания гармонии, т.е.  "красоты повторений",  симметрии и асимметрии в той  или иной степени,  в зависимости от порядка присущей Человеку взвешенной ритмической логики.  Такая реализационная логика все более высоких порядков  "красоты  повторений"  позволяет открыть и реализовать все новые и новые закономерности и законы гармонии в искусствах и  культуре,  в науке и технике, в личных и общественных отношениях.

Два базовых звена Кольца познания: реализация Надежд (планов) и порождаемая ими Жизнь и Смерть Человека представляют собой связный и длительный процесс сознательного, надсознательного и подсознательного принятия решений в тех или иных ситуациях,  в том числе путем широкого использования  интуитивных выводов и решений в соответствии с конкретной версией присущей Человеку логики интуитивного рационализма. Творческий процесс надсознательного (интуитивного) и сознательного (профессионального) использования и формирования  новых  знаний также  мотивируется,  сдерживается  и  реализуется на основе высоких эмоций и развитой интуиции творчески одаренного Интеллекта.   
        Моделирование в эмоционально- и морально-ориентированных суперкомпьютерах интуиции Человека, позволяющей принимать "хорошие" и даже "чудесные" решения, позволит проводить самые разнообразные исследования в области психологии,  информатики,  педагогики,  экономики, здравоохранения и  использовать ЭМОС для многих других,  хотелось  бы верить, благородных целей.

**Глава II. Значение и сущность информации в менеджменте**

## 2.1 Определение информации и ее типы

“Информация (от латинского informatio - разъяснение, изложение), первоначально - сведения, передаваемые людьми устным, письменным или другим способом (с помощью условных сигналов, технических средств, и т.д.); с середины 20 века общенаучное понятие, включающее обмен сведениями между людьми, человеком и автоматом, автоматом и автоматом ...”.

Наиболее примечательное свойство информации - способность вызывать изменения. Когда люди узнают что-то новое, они начинают жить по-другому, меняются и их потребности в информационных услугах. Непременным условием выживания в условиях рынка и сохранения конкурентоспособности является адаптация к изменяющимся потребностям. Практически ценность информации прямо пропорциональна той роли, которую она играет в принятии решений, и тому, что поставлено на карту этим решением. Ценность информации определяется тем, как вы распорядитесь ею. Сама по себе она стоит немного.

Информация, призванная обеспечить принятие решений, вносит существенный вклад в решение. Она становится фактором производства и подобно труду, материалам и капиталу создает богатства. В этой своей функции информация является элементом конкурентоспособности, равным по значению умелости менеджмента.

Информация состоит из всех объективных фактов и всех предположений, которые влияют на восприятие человеком, принимающим решение, сущности и степени неопределенностей, связанных с данной проблемой или возможностью. Все, что потенциально позволит снизить степень неопределенности, будь то факты, оценки, прогнозы, обобщенные связи или слухи, должно считаться информацией.

## *Типы информации*

Существует многообразие типов информации, используемых менеджерами: факты, оценки, прогнозы, обобщенные связи, слухи.

Факт: событие или условие, которое наблюдается напрямую (простейший вид информации).

Оценки: отличаются от фактов тем, что базируются скорее на умозаключениях и (или) статистических приемах, чем на прямом наблюдении и подсчете. Такая оценка может отличатся от действительного факта по двум направлениям. Так как она базируется на выборке, на нее влияет ошибка выборки; кроме того на нее воздействует также ошибка измерения, ибо она основана не на непосредственном наблюдении. Последствия обеих ошибок могут быть сведены к минимуму: первая - путем увеличения размера выборки, вторая - при помощи более точных методов измерения.

Оценки связаны с прошлым и настоящим, тогда как прогнозы - с будущим. Частично они основаны на экстраполяции тенденций, частично на аналогии и частично на здравом смысле.

На практике часто используют обобщенные связи как основу для оценки и прогноза. Например, они устанавливаются между объемом продаж и такими факторами как национальный доход, доверие потребителя, план расходов корпоративного капитала и т.д.

Слух отличается от факта только тем, что источник информации менее надежен. Но слух может быть единственным доступным источником отдельных видов информации, например, планов конкурентов. Таким образом, слухи занимают определенное место в информационной системе любой компании.

## 2.2. Категории управленческой информации

Управленческую деятельность можно условно разделить на три основные категории. И именно они, на мой взгляд, определяют и характеризуют преобладающие по важности, по распространению виды и категории управленческой информации.

Информация по стратегическому планированию позволяет высшему управлению нести ответственность за установление долгосрочных целей, накопление ресурсов для достижения этих целей и формулирование политики их достижения. Такая информация может включать перспективные оценки среды, экономические прогнозы и демографические тенденции.

Контрольная управленческая информация используется управляющими среднего уровня для координации различных подконтрольных им действий, приведения ресурсов в соответствии с задачами и разработки согласованных оперативных планов. Информация, которая необходима этим управляющим, может включать производственные сводки и действия, предпринимаемые другими управляющими среднего уровня.

Оперативная информация помогает управляющему нижнего уровня выполнять обычные и повседневные операции, такие, как расчет заработной платы и финансовые расчеты, составление табелей и управление запасами. Этим управляющим были бы необходимы данные о взаимодействии и проблемах, о политике и процедурах, а также о деятельности управляющих в родственных структурах, подразделениях.

Хотя управляющие на различных уровнях организации имеют различные потребности в информации (см. Таблица 1), все они сталкиваются с общим “требованием” самой ИУС. Производя больше полезной информации на более широкой основе, система облегчает для контролирующего наблюдателя выявление плохих или слабых решений. Следовательно, можно рассматривать ИУС как встроенный механизм контроля качества, поощряющий обучение на собственном опыте и использование знаний для совершенствования мастерства и исполнения работы.

**Таблица 1**

Соответствие потребностей управляющих возможностям ИУС

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Уровень управления** | **Управленческая ответственность** | **Информация требуемая ИУС** | **Как используется информация ИУС** |
| Высшее управление | Увеличение производительности, рост, накопление и использование ресурсов; выживание всей организации | Данные о среде и тенденции, прогнозы, сводные отчеты об операциях, уведомления об исключительных проблемах | Установление организационных целей, политики, ограничений, принятие решений, касающихся стратегических планов и управления всей организацией |
| Среднее звено управления | Размещение ресурсов в соответствии с распределенными заданиями, установление оперативных планов, контроль операций | Сводки о результатах операций и уведомления об исключительных ситуациях, относящихся к делу действиях и решениях других руководителей среднего звена | Установление оперативных планов и политики, контроль процедур, составление уведомлений об исключительных ситуациях, составление оперативных сводок по распределению ресурсов, о действиях и решениях для других управляющих среднего звена |
| Нижнее звено управления | Производство товаров или услуг в пределах бюджетов, установление потребности в ресурсах, перевозке и хранении материалов. | Свободные отчеты о взаимодействиях, подробные отчеты по проблемам, оперативные планы и политики, процедуры контроля, действия и решения связанных между собой управляющих | Составление уведомлений об исключительных ситуациях и сообщений о состоянии работы, определение потребности в ресурсах, составление рабочих календарных планов |

## 2.3. Источники информации

Среди наиболее важных видов источников информации можно выделить:

источники внутри самой компании:

специализированные группы сотрудников,

деятельность специализированных групп сотрудников,

периодические отчеты,

всевозможные информационные связи,

публикуемые источники, такие, как:

отчеты правительственных агентств,

отчеты торговых организаций,

научные публикации,

торговые журналы,

справочники и списки,

общие публикации,

другие компании:

поставщики,

рекламные агентства и средства массовой информации,

заказчики (включая дилеров и оптовиков),

конкуренты,

информационная индустрия:

фирмы, занимающиеся исследованиями в области маркетинга,

другие специализированные агентства, такие, как служба газетных вырезок, служба проверки рекламы, служба кредита и т.д.

В большинстве компаний львиную долю используемой менеджерами информации обеспечивают внутренние источники. Специализированная группа работников занята целиком или частично информационным обеспечением. Она может включать такие отделы, как: маркетинговые исследования, анализ продаж, планирование, экономический анализ, исследование операций и системный анализ.

Кроме создания подобных специализированных групп, каждая компания практикует регулярные отчеты линейных руководителей и служащих, такие, как доклады продавцов по телефону, разработанные для получения текущей рыночной информации.

Публикуемые источники поставляют разнообразную информацию по многим вопросам, относящимся к управлению, таким, как население, экономические условия, производство, продажи, правовые и нормативные акты и т.д. Объем и надежность такой информации очень разнятся по отраслям и странам мира. Тем не менее очень трудно найти проблему, по которой нет хоть какой-нибудь опубликованной информации.

Другие компании способны поставлять полезную информацию фирмам, с которыми они согласовываются или связываются, стремясь продать товары или предоставить услуги. Производитель потребительских товаров может получить приблизительную смету продаж нового продукта конкурента, узнав с помощью поставщика упаковки количество упаковки, приобретенной конкурентом. Рекламные агентства и средства массовой информации регулярно информируют рекламодателя: первые - в качестве части своих услуг, а последние - желая продать “время и место”. Покупатели, особенно дилеры и оптовики, часто способны поставлять чрезвычайно полезную информацию об исполнении товара, проблемах упаковки или обслуживания, а также действиях конкурентов. Даже конкуренты снабжают друг друга информацией, несмотря на существование строгих законодательных ограничений на виды информации, которой можно обмениваться без риска наказания за тайный сговор.

В настоящее время, все большая доля информации поставляется фирмами специализирующимися на сборе и анализе информации, предлагаемой впоследствии либо любому заказчику в виде стандартизированного продукта, либо строго по заказу.

## 2.4. Полезность информации

К качеству информации предъявляются определенные требования, прежде всего требование о том, чтобы она удовлетворяла пользователей информации, иначе говоря, была полезной.

Полезность информации оценивается внутренними и внешними пользователями, которые предъявляют к ее качеству следующие требования:

* уместность и своевременность информации - способность повлиять на принятие решения пользователем и удовлетворить его интересы в нужный момент или к определенному сроку;
* достоверность информации - гарантия объективности и правдивости представляемых данных, что предполагает необходимость указания методов сбора, учета и обработки информации, чтобы пользователи могли правильно понимать назначение представляемой информации и проверить ее;
* сопоставимость информации - возможность сравнения показателей с данными по другим фирмам, регионам, государствам, что требует применения определенных стандартов в предоставлении информации;
* доступность и понятность информации - представление информации в ясной для понимания форме, чтобы пользователь мог применять ее для принятия решения, не боясь допустить ошибку. Для ясного понимания информации необходимо, чтобы формы ее представления отражали существо вопросов, были четкими, без излишней детализации, правильно переведенные на иностранные языки;
* конфиденциальность информации - строгий учет и контроль за распространением информации среди внешних пользователей, а также за ее содержанием и характером.

Таким образом, информация должна быть целенаправленной и ориентированной на соответствующие уровни управления.

Информация необходима для рационального решения проблем. Порой, однако, необходимая для принятия хорошего решения информация недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информации следует включить время руководителей и подчиненных, затраченное на ее сбор, а также фактические издержки, например связанные с анализом рынка, оплатой машинного времени, использованием услуг внешних консультантов и т.п. Поэтому руководитель должен решить, существенна ли выгода от дополнительной информации, насколько само по себе важно решение, связано ли оно со значительной долей ресурсов в организации или с незначительной денежной суммой.

Если информацию получить по приемлемой цене непросто, но такая возможность скоро появится, самое правильное для руководителя - отложить принятие решения. Здесь, правда, сделано допущение, что время не является критическим фактором, и потери от задержки будут более чем перекрыты выгодой от принятия более качественного решения на основе дополнительной информации. Выгода и издержки по большей части субъективно оцениваются руководителем, что, в особенности, относится к оценке руководителем стоимости собственного времени и ожидаемых в результате принятия решения улучшений.

На Рис. 2 проиллюстрированы три варианта обстоятельств, с которыми может столкнуться руководитель, оценивая затраты и выгоду от дополнительной информации. По варианту “А” выгода от каждой дополнительной единицы информации равна затратам на ее получение. В той мере, в какой руководство готово платить за получение дополнительной информации, оно будет иметь дополнительную выгоду. Однако ограничения временных и интеллектуальных возможностей менеджера в плане усвоения и использования все большего количества информации должны, в конечном счете, сделать покупку дополнительной информации экономически нецелесообразной.

**Зависимость между стоимостью информации и выгодой от ее приобретения**



Рис. 1

По варианту “В” расходы на получение дополнительной информации перекрываются выгодами до определенной точки. За нею руководству не следует стремиться к получению дополнительной информации, поскольку даже при улучшении решения с ее помощью расходы превысят выгоду.

По варианту “С” выгоды от получения дополнительной информации, очевидно, превосходят затраты на нее. В такой ситуации получение дополнительной информации явно желательно. Тем не менее, и в этом случае временные и интеллектуальные ограничения должны, в конечном счете, резко снизить пользу от приобретения информации.

Заключение

Рациональные и интуитивные решения очень важны в любом деле. Каждый человек ежедневно принимает тысячу решений как рациональных, так и интуитивных.

Интуитивные решения - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

Рациональные решения принимаются исходя из строгой логики процесса поиска решения, основываются на использовании научных методов.

Ускорение научно-технического прогресса предъявляет все более высокие требования к информационному обеспечению органов управления. Эффективность этого вида деятельности, ставящего своей целью подготовку и обоснование управленческих решений, во многом предопределяет эффективность управления в целом. Начав со справочно-информационной работы, подразделения информирования руководящих работников перешли к серьезному анализу и обобщению информации, выработали методологию и технологию обработки информационных материалов. Сейчас эти подразделения выполняют функции квалифицированных консультантов, помогают руководителям сформировать новые варианты, обосновать или опровергнуть имеющиеся аргументы, осуществлять поиск различных решений.

Повышение эффективности использования информационных систем достигается путем сквозного построения и совместимости информационных систем, что позволяет устранить дублирование и обеспечить многократное использование информации, установить определенные интеграционные связи, повысить степень использования информации.

Информационное обеспечение предполагает: распространение информации, то есть представление пользователям информации, необходимой для решения управленческих, научно-производственных и других вопросов, возникающих в процессе деятельности; создание наиболее благоприятных условий для эффективного распространения информации.

Содержание каждой конкретной информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений. К информации предъявляются определенные требования:

краткость, четкость формулировок, своевременность поступления;

удовлетворение потребностей конкретных управляющих;

точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений, оптимальность систематизации и непрерывность сбора и обработки сведений.

Глубокий и тщательный анализ является необходимой предпосылкой принятия управленческих решений. Без информации и ее анализа невозможно эффективное функционирование и развитие деятельности фирмы.

**Список использованной литературы**

1. Афанасьев С. В., Ярошенко В. Н. Эффективность информационного обеспечения управления. - М.: Экономика, 1987.
2. Баззел Р. Д., Кокс Д. Ф., Браун Р. В. Информация и риск в маркетинге. - М.: Экономика, 1993.
3. Борисова Р. А., Перчик В. Ф., Фридман Б. А. Информационное обеспечение управленческих решений за рубежом. - К.: УкрНИИНТИ, 1974.
4. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент: Курс лекций. Выпуск 3. — М.: Эльф К, 1999.
5. Гаузнер Н. Теория “информационного общества” и реальности капитализма. // Мировая экономика и международные отношения. №10, 1985.
6. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
7. Голубков Е.П. Какое принять решение? — Практикум хозяйственника. — М.: Экономика, 1990.
8. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. — М.: Экономика, 1984.
9. Зурковски П. Информационный бизнес: взгляд изнутри. // Мировая экономика и международные отношения. №8, 1990.
10. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений: Учебное пособие. — М.: Русская деловая литература, 1998.
11. Коллинз Г., Блэй Дж. Структурные методы разработки систем: от стратегического планирования до тестирования. — М.: Финансы и статистика, 1984.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2002.
13. Поппель Г., Голдстайн Б. Информационная технология - миллионные прибыли: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1990.
14. Русинов Ф., Журавлев А. Конкурентоспособность: образование, информационный потенциал, принятие управленческих решений. // Консультант директора, №2(14), январь 1996.
15. Советский энциклопедический словарь / Гл. Ред. А.М.Прохоров. - 3-е изд. - М.: Советская энциклопедия, 1985.
16. Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления, т. 4 М.: Финансы и статистика, 1992.