**Реферат**

Выработка и принятие управленческих решений. Курсовая работа / Садовский А.В. гр. Ма-10-2 - Брест.: 2001 – 32 с.: 1 табл., 7 источников.

Ключевые слова: управленческие решения, менеджер, руководитель, организация, структура, выбор, альтернатива, информация, процесс, решение, ситуация, управление, методы, контроль, корректировка.

**Содержание**

**Введение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_5**

**1.Понятие управленческих решений\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_6**

**2. Классификация управленческих решений\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_10**

**2.1. Главные отличия управленческих решений\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_10**

**3. Процесс принятия решения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_19**

**4. Принятие решения в реальной жизни\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_26**

**4.1. Методы принятия управленческих решений\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_27**

**4.2. Практическое использование технологии принятия**

**управленческого решения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_28**

**Заключение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_31**

**Список литературы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_32**

**Введение**

Руководителям различных предприятий приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действий для того, чтобы найти правильное действие для данной организации в данное время и в данном месте. По сути, чтобы организация могла четко эффективно работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей.

Принятие управленческого решения – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать.

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Образно говоря, принятие решений можно назвать " центром ", вокруг которого вращается жизнь организации.

Ответственность за принятие важных решений – тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений.

Цель данной курсовой работы заключается в выявлении признаков, характерных для управленческих решений, а также в анализе процесса выработки и принятия решения руководителем предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо поставить ряд конкретных задач:

1. уяснить место, занимаемое управленческими решениями в настоящих экономических условиях, осознать их место в информационной системе предприятия;
2. раскрыть теоретические основы: сущность, классификацию управленческих решений, методы и способы принятия, функции управленческих решений.
3. дать характеристику объекту исследования;
4. выработать предложения по повышению эффективности производства.

**1. Понятие управленческих решений**

Особое место в теории управления занимает проблема руководства. Традиционно под руководством принято понимать отношения, возникающие в организации в процессе и по поводу управления.

Основной принцип управления - единоначалие. Суть его в том, что власть, право решения, ответственность и возможности контролировать процессы и отношения в организации предоставляются только одному должностному лицу. Соответственно руководитель—лицо персонифицирующее ответственность, власть и право контроля. Отношения единоначалия во многом формируют иерархическую пирамиду организации.

Поскольку вся власть и ответственность за функции контроля над отношениями закреплены за одним лицом (руководителем), а он физически не в состоянии осуществлять его в полном объёме, руководитель вынужден делегировать часть своих полномочий подчинённым. Именно это и формирует вертикальные (линейные) иерархические структуры. Специализация управленческих функций и формы их координации порождают жёсткий рисунок функциональной структуры современной организации. В созданной таким образом управленческой иерархии каждый работник имеет собственного руководителя и все, кроме рядовых исполнителей, имеют подчинённых. Отсюда вытекает специфика двойственной формальной позиции любого руководителя, которая накладывает существенный отпечаток на образ его поведения.

Говоря о проблемах организации, невозможно обойти вниманием такую важную проблему, как принятие управленческих решений.

Она занимает одно из центральных мест в социологии организации. Считая организацию инструментом управления, многие социологи и специалисты по теории управления, начиная с М. Вебера, прямо связывают её деятельность в первую очередь с подготовкой и реализацией управленческих решений. Эффективность управления во многом обусловлена качеством таких решений. Интерес социологов к этой проблеме обусловлен тем, что в решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Через них преломляются цели, интересы, связи и нормы.

Характеризуя полный цикл управленческой деятельности, состоящий из целеполагания, планирования, организации, координации, контроля и корректировки целей, легко заметить, что он, в конечном счете, представлен в виде двух элементов управления: выработки и осуществления управленческих решений. Именно поэтому решения – центральный элемент управления и организации.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения.

В социологической литературе существуют разнообразные точки зрения на то, какие решения, принимаемые человеком в организации, считать управленческими. Некоторые специалисты относят к таковым, например, решение о поступлении человека на работу, решение об увольнении с неё и т.п. оправданной представляется точка зрения, согласно которой к управленческим следует относить лишь те решения, которые затрагивают отношения в организации.

Управленческие решения, таким образом, всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо или соответствующий орган, несущий полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений. Границы компетенции, в рамках которой он принимает решение, чётко обозначены в требованиях формальной структуры. Однако число лиц, привлекаемых к подготовке решения, значительно больше числа лиц, облеченных властью.

Управленческое решение – это творческий акт, направленный на устранение проблем, которые возникли на субъекте управления (организация, фирма и т.д.). Описать математическим языком творческий процесс невозможно. Но основные принципы технологии принятия решения уже давно разработаны. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации. План - это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

Подготовка управленческих решений в современных организациях нередко отделена от функции их принятия и предусматривает работу целого коллектива специалистов. В «классической» теории управления она, как правило, является функцией штабных служб.

Процесс осуществления решения связан с реализацией специального плана, который представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение целей и сроков их реализации. Разработка такого плана – прерогатива соответствующих служб в аппарате управления. Однако сегодня к его разработке привлекаются те, кто будет его реализовывать, то есть непосредственные исполнители.

В литературе классификации управленческих решений строятся по самым разным основаниям. Одной из оправданных с социологической точки зрения представляется классификация А. И. Пригожина: она учитывает меру вклада субъекта решения в организационные преобразования. Согласно автору, все управленческие решения в организации могут быть разделены на:

* жёстко обусловленные (детерминированные);
* слабо зависящие от субъекта решения.

К первым обычно относят либо так называемое стандартизированное решение (обусловленные принятыми выше предписаниями и распоряжениями), либо вторично обусловленные распоряжением вышестоящей организации. Этот тип решений практически не зависит от качеств и ориентации руководителя.

Другой тип решений – так называемые инициативные решения, где качества руководителя накладывают серьёзный отпечаток на характер принимаемых решений. К ним относятся решения, связанные как с локальными изменениями в организации (поощрение, наказание), так и с изменением механизмов, структуры, целей организации. Инициативное решение обычно рассматривают как выбор альтернативы поведения из нескольких возможных, каждая из которых влечёт ряд позитивных и негативных последствий. В числе факторов, влияющих на качество решений, отмечают: компетентность персонала, деловые и личные качества руководителя, его ролевые (должностную, функциональную, групповую, гражданскую, семейную) позиции.

Большое место среди перечисленных факторов уделяется проблеме надёжности информации, организации коммуникации, помехам, возникающим в ходе передачи информации. В числе последних большое место уделяется положениям, связанным со спецификой ролевой позиции и интересов тех, кто перерабатывает информацию в процессе её прохождения от нижних ярусов организации до субъекта решения.

Одним из важных факторов, влияющих на качество управленческих решений, является число ярусов в организации, увеличение которых ведёт к искажению информации при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает неповоротливость организации.

Этот же фактор способствует запаздыванию информации, которую получает субъект решения. Это и обуславливает постоянное стремление сократить число ярусов управления (уровней) организации.

Не меньшее значение приобрела в теории организаций проблема рациональности принимаемых решений. Если первые теоретики социологии управления рассматривали подготовку решения как целиком рациональный процесс, то, начиная с середины 50-х гг. распространение получил подход, согласно которому данный процесс считается ограниченно рациональным, ибо обусловлен социокультурными и человеческими факторами. Всё чаще при подготовке решений отмечается роль интуиции руководителя.

Серьёзной проблемой, связанной с эффективностью организации, является также проблема выполнения принятых решений.

До трети всех управленческих решений не достигают своих целей по причине невысокой исполнительской культуры. В нашей и зарубежных странах социологи, принадлежащие к самым разным школам, пристальное внимание уделяют совершенствованию исполнительской дисциплины, включению рядовых сотрудников в разработку решения, мотивации такой деятельности, воспитанию «фирменного патриотизма», стимулированию самоуправления.

**2. Классификация управленческих решений**

Ответственность за принятие важных решений – тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Однако руководители любого ранга имеют дело с собственностью, принадлежащей другим людям, и через нее влияют на их жизнь. Если руководитель решает уволить подчиненного, последний может сильно пострадать. Если плохого работника не остановить, может пострадать организация, что отрицательно скажется на ее владельцах и всех сотрудниках. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений.

Многообразие решений представляет собой некоторый комплекс, понимание которого облегчается на основе системного подхода, позволяющего раскрыть строгую систему решений. В такой системе решений должны проявляться как общие признаки, так и специфические особенности, присущие отдельным видам решений.

**2.1. Главные отличия управленческих решений.**

**Цели**. Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.

**Последствия**. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и её работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения её руководителей могут серьёзно отразиться на социально – экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.

**Разделение труда.** Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определённое разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.

**Профессионализм.** В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определёнными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определённые решения.

Рассмотрев эти отличительные особенности принятия решений в организациях, можно дать следующее определение управленческого решения.

 ***Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.***

**2.2. Классификация управленческих решений**

В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определённым образом классифицировать. Такая классификация представлена в таблице 1:

**Таблица 1.**

**Классификация управленческих решений**

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационныйпризнак | Группыуправленческих решений |
| Степень повторяемости проблемы | Традиционные - Нетипичные |
| Значимость цели и длительность действия | Стратегические - Тактические - Операционные |
| Сфера воздействия | Глобальные - Локальные |
| Длительность реализации | Долгосрочные - Краткосрочные |
| Прогнозируемые последствия решения | Корректируемые - Некорректируемые |
| Метод разработки решения | Формализованные - Неформализованные |
| Количество критериев выбора | Однокритериальные - Многокритериальные |
| Форма принятия | Единоличные - Коллегиальные |
| Способ фиксации решения | Документированные - Недокументированные |
| Характер использованной информации | Детерминированные - Вероятностные |
| Основания для принятия решения | Интуитивные – Решения на суждениях – Рациональные |
| Место и функции в процессе управления | Информационные – Организационные - Технологические |

**Рассмотрим таблицу более подробно.**

**Степень повторяемости проблемы.** В зависимости от повторяемости проблемы, требующей решения, все управленческие решения можно подразделить на ***традиционные***, неоднократно встречавшиеся в практике управления, когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив, и нетипичные, ***нестандартные*** решения, когда их поиск связан, прежде всего, с генерацией новых альтернатив.

**Значимость цели.** Принятие решения может преследовать собственную, самостоятельную цель или же быть средством способствовать достижению цели более высокого порядка. В соответствии с этим решения могут быть стратегическими, тактическими или операционными.

***Стратегические решения***. Такие решения обычно касаются коренных проблем. Они принимаются в масштабе объекта управления и выше, рассчитаны на длительный отрезок времени, на решение перспективных задач.

Стратегические цели – это цели, предусматривающие решение масштабных проблем и относятся к компании в целом.

Стратегические решения являются наиболее важными решениями. Они особенно значимы для конкурентоспособности и имеют высокую цену последствий. Такие решения связаны с существенными преобразованиями организации (смена технологии, смена целей, обновление персонала).

***Тактические решения***. Такие решения, как правило, обеспечивают реализацию стратегических задач. По времени они не превышают одного года.

 Тактические цели – это задачи, предусматривающие решение частных проблем, намечаемые менеджерами среднего звена и описывающие шаги, прохождения которых требуют стратегические сели организации.

***Оперативные решения***. Такие решения связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца.

Операционные цели – это задачи, предусматривающие решения текущих вопросов, намечаемые менеджерами нижнего звена и описывающие действия, необходимые для достижения тактических и стратегических целей.

**Сфера воздействия.** Решение может приниматься с целью повлиять на работу организации в целом, в этом случае оно будет ***глобальным***. Результат решения может сказаться на каком – либо одном или нескольких подразделениях организации. В этом случае решение можно считать ***локальным***. Эти решения не затрагивают деятельность всей системы, однако для коллектива той подсистемы, в отношении которой они принимаются, они могут носить характер общих или частных решений.

**Длительность реализации.** Реализация решения может потребовать нескольких часов, дней или месяцев. Если между принятием решения и завершением его реализации пройдет сравнительно короткий срок – решение **краткосро*ч*ное**. В то же время все более возрастает количество и значение **долгосрочных**, перспективных решений, результаты осуществления которых могут быть удалены на несколько лет.

**Прогнозируемые последствия решения.** Большинство управленческих решений в процессе их реализации, так или иначе, поддается корректировке с целью устранения каких – либо отклонений или учёта новых факторов, т.е. является **корректируемым**. Вместе с тем имеются и решения, последствия которых **нео*б*ратимы**.

**Метод разработки решения (алгоритм).** Некоторые решения, как правило, типичные, повторяющиеся, могут быть с успехом формализованы, т.е. приниматься по заранее определённому алгоритму. Другими словами, **формализованное решение – это результат выполнения заранее определённой последовательности действий**.

Например, при составлении графика ремонтного обслуживания оборудования начальник цеха может исходить из норматива, требующего определённого соотношения между количеством оборудования и обслуживающим персоналом. Если в цехе имеется 50 единиц оборудования, а норматив обслуживания составляет 10 единиц на одного ремонтного рабочего, значит, в цехе необходимо иметь пять ремонтников.

Точно так же, когда финансовый менеджер принимает решение об инвестировании свободных средств в государственные ценные бумаги, он выбирает между различными видами облигаций в зависимости от того, какие из них обеспечивают в данное время наибольшую прибыль на вложенный капитал. Выбор производится на основе простого расчета конечной доходности по каждому варианту и установления самого выгодного.

Формализация принятия решений повышает эффективность управления в результате снижения вероятности ошибки и экономии времени: не нужно заново разрабатывать решение каждый раз, когда возникает соответствующая ситуация. Поэтому руководство организаций часто формализует решения для определённых, регулярно повторяющихся ситуаций, разрабатывая соответствующие правила, инструкции и нормативы.

В то же время в процессе управления организациями часто встречаются новые, нетипичные ситуации и нестандартные проблемы, которые не поддаются формализованному решению. В таких случаях большую роль играют интеллектуальные способности, талант и личная инициатива менеджеров.

Конечно, на практике большинство решений занимает промежуточное положение между этими двумя крайними точками, допуская в процессе их разработки, как проявление личной инициативы, так и применение формальной процедуры.

**Количество критериев выбора.** Если выбор наилучшей альтернативы производится только по одному критерию (что характерно для формализованных решений), то принимаемое решение будет простым, ***однокритериальным***. И наоборот, когда выбранная альтернатива должна удовлетворять одновременно нескольким критериям, решение будет сложным, ***многокритериальным***. В практике менеджмента подавляющее большинство решений многокритериальны, так как они должны одновременно отвечать таким критериям, как: объем прибыли, доходность, уровень качества, доля рынка, уровень занятости, срок реализации и т.п.

**Форма принятия решений.** Лицом, осуществляющим выбор из имеющихся альтернатив окончательного решения, может быть один человек и его решение будет соответственно ***единоличным***. Однако в современной практике менеджмента всё чаще встречаются сложные ситуации и проблемы, решение которых требует всестороннего, комплексного анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов. Такие групповые, или коллективные, решения называются ***коллегиальными***. Усиление профессионализации и углубление специализации управления приводят к широкому распространению коллегиальных форм принятия решений.

Необходимо также иметь в виду, что определённые решения и законодательно отнесены к группе коллегиальных. Так, например, определённые решения в акционерном обществе (о выплате дивидендов, распределении прибыли и убытков, совершении крупных сделок, избрании руководящих органов, реорганизации и др.) отнесены к исключительной компетенции общего собрания акционеров. Коллегиальная форма принятия решении, разумеется, снижает оперативность управления и «размывает» ответственность за его результаты, однако препятствует грубым ошибкам и злоупотреблениям и повышает обоснованность выбора.

**Способ фиксации решения.** Преобладающей формой являются ***письменные* (документированные) решения**. Это форма решений позволяет внести тот элемент стабильности, упорядоченности и фиксирования информации, без которого немыслимо управление.

Тем не менее важное место занимают и ***устные* (недокументированные) решения**, которые в деятельности управленческого и производственного аппарата составляют наиболее оперативную ее часть. Подобные решения могут касаться важных вопросов и должны подкрепляться ответственностью за исполнение.

Еще одной формой решений являются решения, применяющиеся в автоматизированных системах. Это **кодированные решения**, которые наносятся на специальные документы, перфокарты, различные магнитные носители.

**Характер использованной информации.** В зависимости от степени полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер, управленческие решения могут быть ***детерминированными*** (принятыми в условиях определённости) или ***вероятностными*** (принятыми в условиях риска или неопределённости).

***Детерминированные*** решения принимаются в условиях определённости, когда руководитель располагает практически полной и достоверной информацией в отношении решаемой проблемы, что позволяет ему точно знать результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Такой результат только один, и вероятность его наступления близка к единице. Принимая решение о запуске в производство определённого изделия, руководитель может точно определить уровень издержек производства, так как ставки арендной платы, стоимость материалов и рабочей силы могут быть рассчитаны довольно точно.

Анализ управленческих решений в условиях определенности это самый простой случай: известно количество возможных ситуаций (вариантов) и их исходы. Нужно выбрать один из возможных вариантов. Степень сложности процедуры выбора в данном случае определяется лишь количеством альтернативных вариантов .

Однако лишь немногие решения принимаются в условиях определённости. Большинство управленческих решений являются вероятностными.

***Вероятностными*** называются решения, принимаемые в условиях риска или неопределённости.

К решениям принимаемых в условиях риска, относят такие, результаты которых не являются определёнными, но вероятность каждого результата известна. Например, компании по страхованию жизни на основе анализа демографических данных могут с высокой степенью точности прогнозировать уровень смертности в определённых возрастных категориях и на этой базе определять страховые тарифы и объем страховых взносов, позволяющих выплачивать страховые премии и получать прибыль. Такая вероятность, рассчитанная на основе информации, позволяющей сделать статистически достоверный прогноз, называется объективной.

В ряде случаев, однако, организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности возможных событий. В таких ситуациях руководителям помогает опыт, который показывает, что именно может произойти с наибольшей вероятностью. В этих случаях оценка вероятности является субъективной.

Анализ и принятие решений в условиях риска встречается на практике наиболее часто. Здесь пользуются вероятностным подходом, предполагающим прогнозирование возможных исходов и присвоение им вероятностей. При этом пользуются:

а) известными, типовыми ситуациями (типа - вероятность появления герба при бросании монеты равна 0.5) ;

б) предыдущими распределениями вероятностей (например, из выборочных обследований или статистики предшествующих периодов известна вероятность появления бракованной детали) ;

в) субъективными оценками, сделанными аналитиком самостоятельно либо с привлечением группы экспертов.

Решение принимается в условиях неопределённости, когда из-за недостатка информации невозможно количественно оценить вероятность его возможных результатов. Это довольно часто встречается при решении новых, нетипичных проблем, когда требующие учёта факторы настолько новы или сложны, что о них невозможно получить достаточно информации. Неопределённость характерна и для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся ситуациях. В итоге вероятность определённой альтернативы невозможно оценить с достаточной степенью достоверности.

Сталкиваясь с неопределённостью, управляющий может использовать две основные возможности:

1) попытаться получить дополнительную информацию и ещё раз проанализировать проблему с целью уменьшить её новизну и сложность. В сочетании с опытом и интуицией это даст ему возможность оценить субъективную, предполагаемую вероятность возможных результатов;

2) когда не хватает времени и / или средств на сбор дополнительной информации, при принятии решений приходится полагаться на прошлый опыт и интуицию.

**Основания для принятия решения. *Интуитивные решения***. Чисто интуитивное решение – 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, а понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что называется озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения.

***Решения, основанные на суждениях***. Такие решения иногда кажется интуитивным, поскольку логика их не очевидна. Решение, основанное на суждении, - 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.

Поскольку решение на основе суждения принимается в голове руководителя, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия.

***Рациональные решения***. 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.

**Место и функции в процессе управления.** Оценка обстановки (внешних условий) обычно связывается с подготовкой определенного действия, но в то же время является самостоятельной задачей. Оценить обстановку только путем умозаключения на основании суждений, содержащихся в исходной информации, невозможно. Обычно нет полной гарантии правильного распознавания истинного положения дел и обстоятельств. Оценка обстановки сама по себе содержит все основные признаки подготовки и принятия решения.

Принятие решения о том, какую информацию следует считать истинной, называют *информационным решением*. Информационное решение предполагает преобразование информации в такую форму, которая в наибольшей степени соответствует конкретной задаче управления.

Например, руководителю предприятия в течение некоторого времени поступает самая разнообразная информация о состоянии работ на различных участках. В результате обработки этой информации и сопоставления ее с более ранней руководитель вырабатывает свое представление о производственной ситуации, то есть составляет ее мысленную модель. Это и есть информационное решение.

***Организационное решение*** – это выбор альтернатив, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Его цель - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Организационное решение состоит в определении структуры, распределении функций между подразделениями и должностными лицами, установлении подчиненности и схемы взаимоотношений.

Особенностью организационных решений является их ориентация на сравнительно широкий диапазон ситуаций. Даже организации разового назначения могут при выполнении поставленной задачи столкнуться с разнообразными условиями. Поэтому их необходимыми качествами являются адаптивность (способность приспосабливаться к обстановке) и устойчивость к посторонним влияниям.

К наиболее сложным и ответственным относят решения, которые называют ***технологическими*** или ***управленческо-технологическими***. Класс технологических решений в производственных организациях включает в себя, в частности: определение цели, установление готовности к производству работ и определение их главного направления, распределения сил, средств и способа производства работ, постановку задач подразделениям.

Наиболее ответственным в классе технологических решений является определение цели, на основании чего строятся остальные элементы решения и критерий эффективности. Цель при этом является не внешним фактором по отношению к технологическому решению, а частью его содержания.

В ряде случаев первоначальная цель, хотя бы и четко сформулированная, претерпевает существенные изменения в процессе подготовки технологического решения, появляются дополнительные цели и подцели.

Технологическое решение всегда задает определенное действие, тогда как организационное действие не связано с конкретным действиям, его содержанием и способа осуществления.

**3. Процесс принятия решения.**

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит более формализованный характер, чем это имеет место быть в частной жизни. Дело в том, что здесь решение касается не только одной личности, чаще всего оно относится к части или к целой организации, и поэтому повышается ответственность за принятие организационных решений. В этой связи выделяют два уровня решений в организации: индивидуальный и организационный. Если в первом случае управленца больше интересует сам процесс, его внутренняя логика, то во втором - интерес сдвигается в сторону создания соответствующей среды вокруг этого процесса.

Отличительными чертами принятия решений в организации являются следующие: сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком; поведение, основанное на фактах и ценностных ориентирах; процесс взаимодействия членов организации; выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды; часть общего процесса управления; неизбежная часть ежедневной работы менеджера; важность для выполнения всех других функций управления.

Результатом работы менеджера является управленческое реше­ние. От того, каким будет это решение, зависит вся деятельность организации, зависит и то, будет ли достигнута поставленная цель или нет. Поэтому принятие менеджером того или иного решения всег­да представляет собой определенные трудности. Это связано и с от­ветственностью, которую берет на себя менеджер, и с неопределен­ностью, которая присутствует при выборе одной из альтернатив.

Большинство проблем, которые встречаются в работе менед­жера, не так часто повторяются, и поэтому их решение является то­же своего рода проблемой - проблемой выбора, который совершить не всегда легко.

Решение - это выбор одной из альтернатив, которые имеются для решения какой-то проблемы.

В свою очередь, проблема - это ситуация, представляющая со­бой препятствие к достижению целей, поставленных организацией. Если бы жизнь была монотонна и предсказуема, то не возникало бы ни каких проблем и не пришлось бы принимать решения по их преодо­лению. Но нельзя сра­зу предугадать, как сложится та или иная ситуация, и поэтому в процессе планирования нельзя учесть все отклонения желаемой си­туации от действительной. В результате этих отклонений и появ­ляются проблемы. Принятие неэффективных решений - часто результат отсутствия навыков мыслить логично. Крайне необходимо подходить к принятию решений как к рациональному процессу. Цель принятия решения - сделать оптимальный выбор из нескольких имеющихся возможностей, чтобы добиться определенного результата.

Существует много подходов к выделению различных этапов и стадий процессов принятия решения. Большинство различий возникает по вопросу о включении в процесс стадии, связанной c выполнением решения. Во многих иностранных источниках весь процесс принятия решения в организации рассматривается как функция проблемы, альтернатив и выполнения решения.

Любое управленческое решение проходит через три стадии:

1. Уяснение проблемы
* сбор информации,
* выяснение актуальности,
* определение условий при которых эта проблема будет решена
1. Составление плана решения
* разработка альтернативных вариантов решения,
* сопоставление вариантов решения с имеющимися ресурсами,
* оценка альтернативных вариантов по социальным последствиям,
* оценка альтернативных вариантов по экономической эффективности,
* составление программ решения,
* разработка и составление детального плана решения
1. Выполнение решения
* доведение решений до конкретных исполнителей,
* разработка мер поощрений и наказаний,
* контроль за выполнением решений.

**Первая стадия** процесса состоит в признании необходимости решения и включает следующие этапы: признание проблемы; формулирование проблемы; определение критериев успешного решения.

Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее сделанного решения, действие по которому либо завершилось, либо отклонилось от первоначально выбранного варианта. Отклонение ситуации от заданного состояния в процессе принятия решения обнаруживается менеджером не сразу. На практике это отклонение представляет собой разрыв между целями организации и способами их достижения.

Быстрота выявления этого расхождения зависит от двух факторов:

1. **способности системы управления делать это в режиме саморегулирования;**
	1. **опытности и индивидуальных характеристик менеджера.**

Этап изучения ситуации направлен на признание или не признание существующей в организации проблемы. Процесс здесь будет проистекать по-разному для структурированных и неструктурированных проблем. В первом случае признание проблемы будет происходить достаточно прямолинейно. Если производственное задание выполнено на 70%, то для ее руководителя совершенно очевидно, что проблема существует и проблему надо решить. Во втором случае признание проблемы само становится проблемой. Это случается тогда, когда имеется неясная и неадекватная информация о развитии и тенденциях в организации и в ее внешнем окружении. Примером такого решения может быть введение новой продукции на рынок на основе информации, полученной из отдела маркетинга.

Признание или не признание проблемы во многом зависит от уровня ее восприятия. При этом возможны ошибки, связанные со следующими обстоятельствами:

- проблема дана кем-то сверху и у менеджера нет выбора кроме как "признать" ее;

- желательно быстрое решение возникшей проблемы и не остается достаточно времени на ее признание;

- допустимо решение низкого качества проблема может повторится;

- проблема хорошо знакома и к ней вероятней всего применяется старое решение;

- эмоции развиваются до высокого уровня и ведут к "аббревиатурному" поиску в признании проблемы;

- нет предыдущего опыта по проблеме и ее признание может не состояться;

- проблема является очень сложной и затрудняет ее полную идентификацию;

Признание проблемы является необходимым условием для ее решения, так как если проблема не существует для того, кто принимает решение, то принятие решения не состоится. Раз проблема признана, то следующий этап в рассматриваемом процессе - это интерпретация и формулирование проблемы.

Интерпретация проблемы - это придание значения и определение той проблемы, которая признана. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная. Первый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть. Второй и третий проявляются сами и требуют вмешательства менеджера. Рутинные, или повторяющиеся, проблемы относятся к категории структурированных, а возможности и кризис к неструктурированным. Соответственно каждое из них будет требовать разного типа решений: структурированные - программированных; неструктурированные - непрограммированных.

Определение и последующие формулирование проблемы позволяют менеджеру ранжировать ее в ряду других проблем. В основу приоритизации проблемы могут быть положены следующие факторы:

* последствие проблемы (капиталоемкость, эффективность, влияние на ... , и т.п.);
* воздействие на организацию (что произойдет в результате решения проблемы);
* срочность проблемы и ограничения во времени;
* лучшее использование способностей и времени руководителя;
* жизненный цикл проблемы (может ли проблема решаться сама собой или в ходе других проблем).

Изучение этих факторов позволит менеджеру определить порядок решения проблем от наиболее до наименее важных. Ранжирование является важным шагом в процессе принятия решения. Наиболее важными, как правило, становятся проблемы со следующими характеристиками:

* проблема получает сильную поддержку и давление извне в пользу ее решения (например, вышестоящее руководство настаивает на завершении работы над проектом в течение двух недель);
* проблема поддерживается ресурсами, необходимыми для ее решения (например, выделены дополнительные бюджетные средства);
* решение проблемы открывает возможность, от которой нельзя отказаться (например, выход на рынок с новой продукцией позволяет фирме улучшить конкурентные позиции).

На практике количество проблем, получающих оценку как наиболее важных, обычно превышает возможности менеджера в рамках имеющегося у него времени на их решение.

Этап определения критериев успешного решения предшествует поиску альтернатив, что помогает избежать многих ошибок, проявляющихся позже. Сюда включаются вопросы, связанные с отношением к целям, с методами выработки решений и со снижением эмоциональной напряженности на начальных этапах процесса принятия решения. По мнению специалистов, данный этап начинается с определения двух типов критерия: критерий "мы должны" (или цели) и критерий "мы хотим". Первый тип критерия должен быть разрешен до того, как какая-либо альтернатива будет рассматриваться. Например, если перечень должностных обязанностей, или что должен делать работник, не соответствуют его способностям, то он и не будет рассматриваться как возможный кандидат на эту должность. Данный критерий требует тщательного обоснования, так как может устранить основу для разработки возможностей и альтернативы. Так, может не оказаться ни одного работника, соответствующего предъявленным требованиям. На практике часто к определению данного критерия возвращаются вновь в рамках процесса принятия решения.

Относительно критерия "мы хотим" рассматриваются те цели, которые желательны, но по ним не обязательно должны рассматриваться какие-либо альтернативы. Например, работник хочет выполнить обязанности, перечисленные в описании должности, но это не означает, что ему должна быть предложена данная должность. Критерий "мы хотим" заставляет менеджера думать о всех возможных вариантах, не исключая идеальных.

**Стадия выработки решения** состоит из этапов разработки, оценки и выбора альтернатив. Как только определены факторы, ограничивающие решение, менеджер начинает работу по поиску альтернатив или возможных направлений действий для решения проблемы. Так, можно рассмотреть возможность занятие должности кем-то из своих кандидатов, принять на работу кого-то со стороны и т.д. Многие из альтернативных решений легко обнаружить. Они обычно известны из предыдущего опыта, стандартны и легко вписываются в критериальные границы лучшего решения.

Однако нередко возникают новые, уникальные проблемы, решение которых не умещается в стандартные рамки. В этом случае необходим творческий подход. Секрет творческой среды в умелом правлении. Существует много методов творческого поиска альтернатив: "мозговая атака", метод выдвижения предложений, групповой анализ ситуации, карта мнений и т.п.

Выбор альтернативы является своего рода вершиной в процессе принятия решения. На этом этапе менеджер вынужден брать на себя определенные обязательства по будущему курсу действий. Хороший предыдущий анализ альтернатив позволяет резко сузить рамки предстоящего выбора. При выборе альтернативы могут использоваться три подхода: прошлый опыт; проведение эксперимента; исследование и анализ.

Привлечение прошлогоРопыта является наиболее используемым подходом в выборе альтернативы. Опытные руководители не просто используют данный подход, но и испытывают сильную веру в него. Это лежит в основе утверждения того, что чем выше уровень руководства, тем больше требуется опыта. В определенной степени опыт дает руководителю выработать умения и навыки принятия правильных решений. Сам факт, что руководитель поднялся выше, свидетельствует о ценности и полезности накопления опыта.

Эксперимент как метод выбора альтернативы основан на том, что берется одна или несколько альтернатив, и они апробируются на практике с целью определить, что произойдет дальше? Эксперимент широко используется в науке. Однако следует принять во внимание дороговизну техники экспериментирования.

Исследование и анализ предусматривает решение проблемы через ее понимание. Метод предусматривает разложение проблемы на части и изучение каждой из них. Сами изучение и анализ в этом случае намного дешевле, чем эксперимент. Важным инструментом данного метода является разработка и проигрывание различных моделей решения.

**Третья**, последняя, стадия в процессе принятия решений - **выполнение решения** - состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения и осуществления обратной связи. Организация выполнения решения как этап предусматривает координацию усилий многих людей. Менеджера здесь должно интересовать стремление сделать людей заинтересованными и мотивированными в реализации решения, расставить людей, чтобы наилучшим образом использовать их способности.

Данный этап состоит из нескольких шагов, необходимых для того, чтобы решение начало выполняться. Сюда относится составление плана мероприятий, которое заставляет менеджера думать о конкретных действиях, превращающих решение в реальность. Необходимо распределить права и ответственности среди участников. Следует также построить коммуникационную сеть для обмена информацией и отрегулировать соответствующие отношения подчинения между участниками.

Менеджер должен проявить беспокойство о конфликте интересов и принятии решения его исполнителями как образца поведения.

Следующий этап - это встраивание в решение механизма получения информации о ходе выполнения решения. Т.е. должна осуществляться функция контроля - установление стандартов и измерение показателей в отношении этих стандартов. При этой системе отслеживания отклонений проблемы могут быть предотвращены до того, как они проявятся.

Полученная в ходе отслеживания информация необходима для осуществления корректировки действий. Отслеживание и обратная связь занимают в работе менеджера много времени. При этом менеджеру лучше непосредственно контролировать ситуацию. Это доказывается несколькими аспектами. Во-первых, всегда лучше информация из первых рук. Во-вторых, это позволяет показать подчиненным интерес менеджера к выполняемому решению, что немаловажно для лидерского поведения.

Однако когда менеджер тратит слишком много сил на отслеживание и обратную связь, то создается довольно опасная ситуация, позволяющая при растущем использовании компьютеров просто устранить эту функцию из работы менеджера. При этом информация поступает так быстро и с такой точностью, что проявляется недоучет личностных факторов. Вместе с тем компьютер не может заменить ряд таких функций менеджера, как руководство и личный контакт.

**4. Принятие решения в реальной жизни.**

До сих пор принятие решения рассматривалось как рациональный процесс, т.е. как серия стадий и этапов, через которые менеджер должен пройти от начала и до конца, чтобы дойти до полного выполнения решения и устранения возникшей проблемы. В реальной жизни не совсем так, т.к. существует целый ряд ограничений "реального мира", препятствующих применению рациональной модели в процессе принятия решения:

* часто менеджеры не знают, что проблема существует. Они либо перегружены, либо проблема хорошо скрыта от них;
* не представляется возможности собирать вокруг проблемы всю имеющуюся информацию по техническим или стоимостным причинам;
* ограничения во времени заставляют принимать не лучшие решения;
* во многих случаях рассматриваются не все альтернативы, а при их оценке и выборе трудно учесть качественные факторы;
* выполнения решения не многими менеджерами связывается с самим решением, что позволяет проблеме продолжать развиваться;

Однако общие механизмы принятия решения в реальной жизни сохраняются.

Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие - как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принятие правильных решений - это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретенным руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность знания и умения составляют компетентность любого руководителя и в зависимости от уровня последнего говорят об эффективно или неэффективно работающем менеджере.

Теоретически существует четыре типа ситуаций, в которых необходимо проводить анализ и принимать управленческие решения, в том числе и на уровне предприятия: в условиях определенности, риска, неопределенности, конфликта.

Анализ и принятие управленческих решений в условиях определенности, риска и неопределенности рассматривался в главе 2.2. поэтому в этом разделе я рассмотрю лишь принятие управленческих решений в условиях неопределенности (некоторые моменты) и в условиях конфликта, так как данные ситуации наиболее часто встречаются в реальной жизни.

Анализ и принятие управленческих решений в условиях неопределенности. Эта ситуация разработана в теории, однако на практике формализованные алгоритмы анализа применяются достаточно редко. Основная трудность здесь состоит в том, что невозможно оценить вероятности исходов. Основной критерий - максимизация прибыли - здесь не срабатывает, поэтому применяют другие критерии:

* максимин (максимизация минимальной прибыли)
* минимакс (минимизация максимальных потерь)
* максимакс (максимизация максимальной прибыли) и др.

Анализ и принятие управленческих решений в условиях конфликта. Наиболее сложный и мало разработанный с практической точки зрения анализ. Подобные ситуации рассматриваются в теории игр. Безусловно на практике эта и предыдущая ситуации встречаются достаточно часто. В таких случаях их пытаются свести к одной из первых двух ситуаций либо используют для принятия решения неформализованные методы.

Оценки, полученные в результате применения формализованных методов, являются лишь базой для принятия окончательного решения. При этом могут приниматься во внимание дополнительные критерии, в том числе и неформального характера.

**4.1. Методы принятия управленческих решений.**

Существует множество методов, с помощью которых может быть принято управленческое решение. Вот некоторые из них.

1. Декомпозиция. Представление сложной проблемы, как совокупности простых вопросов.
2. Диагностика. Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.
3. Экспериментальные оценки. Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются.
4. Метод Делфи. Экспертам, которые не знают друг друга даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока эксперты не придут к общему мнению, либо перейдет к тому, что выделятся группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения наивысшей эффективности.
5. Метод неспециалиста. Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.
6. Линейное программирование.
7. Имитационное моделирование.
8. Метод теории вероятности.
9. Метод теории игр. Задачи решаются в условиях полной неопределенности.
10. Метод аналогий. Поиск возможных решений проблемы на основе заимствования из других объектов управления.

**4.2. Практическое использование технологии принятия решения.**

К сожалению, в Беларуси служба менеджмента практически не развита, управленческие решения принимаются, как правило, руководителями предприятий на основе их личного опыта, то есть сугубо субъективно. Обратная связь – контроль за выполнением решений практически отсутствует. Но, как ни странно, чаще всего принятие правильного управленческого решения подчиняется всем описанным в работе процессам, и вне зависимости от знаний принимающих решение, проходит через все три стадии, но гораздо более сложным путем.

Практическое использование технологии принятия управленческого решения я хотел бы рассмотреть на примере ООО «АКАНТИТ».

ООО «АКАНТИТ» занимается несколькими видами деятельности, как-то: монтаж, ремонт и сервисное обслуживание отопительных котлов, а также оборудования для производства стройматериалов; сдача в аренду помещений и т.д.

На этом предприятии в одно время возникла необходимость повышения эффективности работы. Для увеличения получаемой предприятием прибыли необходимо снижать себестоимость продукции предприятия, т. е. вводить эффективный контроль над издержками.

Первым шагом на этом пути является создание системы получения оперативной, точной и достоверной информации о деятельности предприятия - системы управленческой отчетности.

Управленческая отчетность представляет собой проблему практически для всех руководителей предприятий из-за отсутствия соответствующей системы фиксирования, обработки и представления данных. Часть руководителей просто не знает, какие виды информации нужны им для более эффективного контроля работы подчиненных и более производительной работы предприятия. Часто решения принимаются на основе налоговой системы отчетности. На многих предприятиях существуют параллельно две системы учета — бухгалтерский и практический, т. е. служащий обеспечению выполнения повседневных рабочих задач сотрудников и руководителей предприятия.

Следствием такого подхода к формированию системы отчетности является то, что, как правило, возникает конфликт между той информацией, которую хочет получить руководство, и теми данными, которые могут предоставить исполнители. Причина этого конфликта очевидна: на разных уровнях иерархии предприятия требуется разная информация, а при построении системы отчетности «снизу вверх» нарушается основной принцип построения информационной системы — ориентация на первое лицо. Исполнители обладают либо не теми видами данных, которые нужны руководству, либо нужными данными не с той степенью достоверности.

Для того чтобы руководство предприятия могло получать необходимые ему для принятия управленческих решений данные, нужно строить систему отчётности «сверху вниз», формулируя потребности верхнего уровня управления и проецируя их на нижние уровни исполнения. Только такой подход обеспечивает получение. Фиксирование на самом низшем исполнительском уровне таких первичных данных, которые в обобщенном виде смогут дать руководству предприятия ту информацию, в которой оно нуждается.

Важнейшими требованиями к системе управленческой отчетности являются своевременность, единообразие, точность и регулярность получения информации руководством предприятия.

Очевидно, что эти требования наиболее полно могут быть реализованы с помощью автоматизированной системы. Использование технологии электронной системы учета сулило серьезные преимущества по скорости получения, обработки информации, а, следовательно, и серьезные преимущества по скорости принятия управленческих решений.

Принятие решения о создании системы отчетности возлагалось на отдел автоматизации, который был занят и другими проблемами.

Налицо – проблема, ее непонимание со стороны руководства и полное отсутствие готовых вариантов решения.

Отдел автоматизации выполнил первую стадию принятия управленческого решения: был осуществлен сбор всей информации, касающейся данной проблемы, а именно, были изучены имеющиеся на рынке специализированного программного обеспечения продукты, их недостатки и достоинства. Было разработано несколько вариантов собственной автоматизированной системы отчетности.

В результате, на стол руководителя легли несколько проектов. Он не стал принимать единоличное решение, а собрал всех специалистов отделов, работавших над данной проблемой. На совместном совещании было выработано приемлемое для всех решение, а именно, выбран один из проектов, и отдел автоматизации разработал необходимое программное обеспечение.

В данном примере четко прослеживаются все три стадии принятия управленческого решения: уяснение проблемы, оставление плана решения (разработка альтернативных вариантов решения) и выполнение решения.

**Заключение**

Поставленные во введении цели, на мой взгляд, в работе раскрыты. Подведя итоги, можно отметить некоторые выводы.

Решение - это выбор альтернативы. Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности, возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента.

Принятие решений (управленческих) в организациях имеет ряд отличий от выбора отдельного человека, так как является не индивидуальным, а групповым процессом.

На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверной информации, которой располагает менеджер. В зависимости от этого решения могут приниматься в условиях определенности (детерминированные решения) и риска или неопределенности (вероятностные решения).

Комплексный характер проблем современного менеджмента требует комплексного, всестороннего их анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов, что приводит к расширению коллегиальных форм принятия решений.

Принятие решения – не одномоментный акт, а результат процесса, имеющего определенную продолжительность и структуру. Процесс принятия решений – циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей и ее реализации.

Принятие решений является самым важным делом в работе менед­жера. Поэтому учиться принимать решения нужно еще в процессе обу­чения, а не тогда, когда от руководителя уже зависит судьба предприятия. К тому сейчас можно учиться не только на собственных ошибках, но и на опыте других людей и организаций. Принимая решение, нужно осознавать, что руководитель распоряжается не только своей судьбой, но и судьбами работающих у него людей.

История знает много случаев, когда принятие ответственного решения в критический момент спасало фирму от разорения. Но с другой стороны, и принятие неверного решения может иметь самые плачевные последствия.

**Список литературы**

1. Вейл П. «Искусство менеджмента», М. Юрист, 1994

2. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1994.

3. Кохно П.А., Микрюков В.А., Коморов С.Е. Менеджмент. - М., 1993.

4. Ладанов И.Д. «Практический менеджмент», М., 1995

5. М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури «Основы менеджмента», - М. «Дело», 1998г.

6. «Основы менеджмента и маркетинга», под ред.Седегова Р.С., - Мн. «Вышэйшая школа», 1995 г.

7. Паркинсон, С. Нортког, Рустомжи М.К. Искусство управления. – СПб.: Лениздат, 1992.