

### **Задание студенту:**

1. Изучить лекционный материал по темам : «Управленческая информация» и «Управленческие решения», сделать краткий конспект лекции в тетрадь, все термины и определения выписать в словарь.
2. Письменно ответить на вопросы 11-20. Записи сделать в семинарах.

### **3.3. Управленческая информация**

В процессе управления, представляющего собой целенаправленное воздействие на деятельность системы (коллектива, предприятия, государства), как при определении цели, так и при уточнении этой цели, как при принятии окончательного решения, так и при контроле за ходом его выполнения, необходима достаточно исчерпывающая, точная, хорошо обработанная информация.

Информация - это целенаправленное знание, необходимое для создания организации и осуществления процесса управления ею.

Общие функции управления - планирование, организация, координация, мотивация и контроль являются процессами, перерабатывающими информацию. Организация занимается структурированием информационных связей на предприятии. Информационное обеспечение предприятия, т. е. переработка, учет, анализ и прогноз информации, представляет собой связующее звено для интегрирования инструментов управления, а также для соединения системы управления с системой исполнения.

Информация, используемая в управлении, классифицируется:

- по объекту управления;
- по принадлежности к той или иной подсистеме управления;
- по форме передачи (вербальная, т. е. словесная, и невербальная);
- по изменчивости во времени;
- по способу передачи;

- по режиму передачи;
- по назначению;

138

- по стадии жизненного цикла объекта;
- по отношению объекта управления к субъекту.

Информационный массив - это упорядоченная по определенным признакам совокупность всех видов информации, используемой органами управления. Он должен обеспечивать: прямое обращение потребителей к хранимой информации; наиболее полное удовлетворение их информационных потребностей; оперативный поиск и выдачу информации; предохранение информации от искажений.

Поток информации - это движение информации от источников до потребителей.

Объем информации - количественная характеристика, измеряемая с помощью условных единиц (слова, сообщения, знаки, буквы, листы и др.) и используемая для определения информационной загруженности органов управления, принятия решений по автоматизации управления.

При проектировании документооборота необходимо обеспечивать:

- наличие в каждом документе необходимой и достаточной для принятия решений информации;
- рациональные потоки информации путем устранения дублирования документов и содержащихся в них показателей;
- минимизацию маршрутов прохождения документов от источника до потребителя;
- эффективный контроль за сроками исполнения документов;
- унификацию форм документов.

На практике выделяют также понятие "полезная информация". Данное понятие принято интерпретировать как любую информацию, свидетельствующую о состоянии дел на предприятии, а также информацию, используя которую предприятие может улучшить свои позиции.

С помощью современных информационных технологий, в частности Internet и Intranet, можно объединять сотрудников разных отделов и даже филиалов, находящихся в разных городах и странах, во временные рабочие группы для совместной работы над проектами или для решения каких-либо проблем. Также данные системы предоставляют работникам возможность максимально реализовать свой творческий потенциал.

Кроме того, образовавшаяся в последние годы сетевая виртуальная структура менеджмента отражает временную горизонтальную сеть отношений между так называемыми Web-группами (менеджерами фирмы-ядра и менеджерами клиентуры виртуальной сети).

Web-группы при этом реализуют виртуальные отношения в формате их сети, обеспечивая дистанционные контакты менеджеров с клиентами.

Следует заметить, что глобальная информационная супермагистраль Интернет и локальные сети корпораций - Интра-нет, по мнению профессоров А. Ю. Егорова и К. Ф. Никулина, принципиально изменяют технологии сбора и обработки данных для менеджера и, главное, обеспечивают без вертикальной бюрократизации дистанционное контактирование равноправных клиентов, т. е. формирование горизонтальных временных структур партнерского характера. Например, корпорация Microsoft считает, что только Интернет ликвидирует "провинциальность" отечественных рынков и тем самым разовьет менеджмент в РФ [11, с. 125].

Для диагностики и анализа качества работы информационных систем существует понятие качество информации, которое обычно оценивается по следующим параметрам: корректность, непротиворечивость и т. д.

Весьма важную роль в менеджменте играет также невербальная информация, т. е. информация, посланная отправителем без использования слов. Она образует невербальные послания, лежащие в основе невербальной коммуникации. Жесты, мимика, интонации - важнейшая часть делового общения. Как рассчитали социологи, интонация, выражение лица, жесты несут во время разговора до 80% всей информации. Порой с помощью этих средств

(их называют невербальными) можно сказать гораздо больше, чем с помощью слов.

Основными видами невербальной информации являются:

- физические данные человека (рост, вес, цвет волос, запах тела и т. д.);
- движения тела (жесты, позы, прикосновения, выражения лица, движение глаз и т. д.);
- речь (интонации, грамотность, голос, частота речи и т. д.);
- среда (освещенность, шум, чистота, помещение, мебель и т. д.);
- использование среды (манеры поведения, расстояние при общении и т. д.);
- время (ранний приход, приход в точно назначенное время, опоздания).

Невербальные коммуникации в основном имеют бессознательную основу, так как свидетельствуют о действительных эмоциях участников коммуникационного процесса и являются весьма надежным индикатором проявляемых чувств. Невербальной информацией трудно манипулировать и ее нелегко скрывать в межличностной коммуникации.

Многие невербальные сигналы, их конкретные значения являются образцами той или иной человеческой культуры, в которой "вырос" человек.

В связи с этим у разных народов имеются существенные различия в невербальном поведении.

К примеру, участники переговоров часто используют жесты. Тот или иной жест может означать разные понятия в разных странах. Так, болгары и русские прямо противоположным образом кивают головой, когда хотят сказать "да" или "нет".

В США и многих других странах "ноль", образованный большим и указательным пальцем, означает "все отлично", в Японии - деньги, а в Португалии - неприличный жест.

Немцы часто поднимают брови в знак восхищения чьей-то идеей. Но то же самое в Англии будет расценено как выражение скептицизма. Движение пальца из стороны в сторону в США, Италии может означать легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано. В Голландии

- отказ. Если надо жестом сопроводить выговор, указательным пальцем водят из стороны в сторону около головы.

Использование жестов-символов вызывает больше всего недоразумений, когда, не владея языком, на котором говорит партнер, стремятся объясниться с их помощью, наивно полагая, что значение жестов-символов везде одинаково. Иногда это приводит не просто к комичным, но и к неловким ситуациям. Так, в нашей стране поднятый вверх палец символизирует наивысшую оценку, а в Греции означает "заткнись". В США этот жест может в одних случаях подразумевать "все в порядке", в других - желание поймать попутную машину, а если палец резко выбрасывается вверх, то является нецензурным выражением. Можно представить недоумение и даже испуг на лицах американцев, когда после деловой встречи один из российских участников, не зная английского языка, но желая выразить удовлетворение итогами встречи, резко поднял вверх большой палец руки. Вывод очевиден: если неизвестны точные значения жестов при общении с иностранцами, лучше вообще их исключить. Такие жесты либо просто не понимаются, либо получают другое значение.

Следовательно, невербальные знаки могут быть использованы как образцы поведения и иметь при этом символическое значение. Они могут быть поняты так же ясно, как и вербальные знаки, выражаемые известной участвующим сторонам системой словесных кодов.

### **3.4. Управленческие решения**

Управленческое решение - это нахождение определенного варианта действий посредством выявления и оценки альтернатив, осуществление этой деятельности и ее конечный результат.

Управленческие решения классифицируются по следующим признакам:

- по стадиям жизненного цикла товара;
- по подсистемам системы менеджмента;

- по сферам деятельности;
- по масштабности;
- по организации выработки;
- по видам и количеству целей;
- по иерархии планирования (стратегические, тактические, оперативные);
- по выполняемым функциям (функциональным областям);
- по объектам воздействия;
- по времени (краткосрочные, средне- и долгосрочные);
- по методам формализации;
- по степени использования информации;
- по общим функциям управления;
- по формам отражения;
- по уровням принятия решения (на уровне индивида, подразделения или организации);
  - по степени структурированности (слабо структурированные - не запрограммированные<sup>1</sup> и высоко структурированные - запрограммированные);
  - по содержанию (экологические, социальные, организационные, научные, технические и т. д.);
  - по глубине воздействия (одноуровневые, многоуровневые);
  - по направлению решения (внутри организации или за ее пределы);

Под программированием здесь понимается регламентация, алгоритмизация и строгое упорядочение процесса принятия и реализации управленческих решений.

143

- по степени обязательности (носящие категоричный характер, носящие характер рекомендаций);
  - по лицу, принимающему решение (индивидуальное или групповое);
  - по степени обязательности (носящие категорический характер, носящие характер рекомендаций);

- по количеству задействованных при формировании решения уровней иерархии;
- по способам передачи.

Принятие и реализация решений - это "центр", вокруг которого вращается деятельность организации. Решение можно рассматривать как результат управленческого труда, а его принятие и реализацию - как процесс, ведущий к этому результату.

Принятие решений сокращает разрыв между настоящим и будущим организации. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план - это набор решений по размещению ресурсов для достижения целей.

Для принятия правильных решений требуются знания и опыт. Значительную роль в этом играет также и интуиция. Она включает в себя предчувствие, воображение, пронизательность. Развитая интуиция - это умение держать все, что связано с проблемой, в голове в течение всего процесса. Всеобщий и одновременный охват проблемы и ее решения позволяет менеджеру с развитой интуицией быстро переходить от этапа к этапу. Очень часто опытные руководители, приняв правильное решение, затрудняются объяснить, как они это делали.

Принятие и реализация решений - сложный процесс, состоящий из нескольких стадий и этапов.

Стадия признания необходимости решения включает этапы:

- признание наличия проблемы;
- формулирование проблемы;
- определение критериев решения проблемы.

Стадия I. ПРИЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ РЕШЕНИЯ  
Признание наличия проблемы  
Формулирование проблемы  
Определение критериев решения проблемы

Стадия II. ВЫРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

Разработка альтернативных вариантов решения  
Оценка альтернативных вариантов  
Выбор и принятие решения

### Стадия III. РЕАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЯ

Организация выполнения решения  
Контроль за выполнением решения  
Обратная связь и корректировка решения

Процесс протекает по-разному для структурированных и неструктурированных проблем. В первом случае признание проблемы происходит достаточно прямолинейно, во втором - имеется точная информация о тенденциях развития организации и ее внешнем окружении.

При формулировании проблемы она может быть определена как возможная, кризисная или повторяющаяся. Повторяющиеся проблемы относятся к структурированным, а возможные и кризисные - к неструктурированным. Следовательно, для структурированных проблем необходимы программированные решения, для неструктурированных - непрограммированные.

Определение и формулирование проблемы позволяют менеджеру ранжировать ее в ряду других проблем, где приводятся проблемы от наиболее важных до наименее.

При определении критериев успешного решения выбираются критерии двух типов: "мы должны" и "мы хотим". Во втором случае рассматриваются цели, которые желательны. Этот критерий заставляет думать о возможных вариантах, при этом не исключаются идеальные.

Стадия выработки и принятия решения состоит из следующих этапов:

- разработка альтернативных вариантов решения;
- оценка альтернативных вариантов;
- выбор и принятие решения.

Многие альтернативные решения известны из предыдущего опыта. Однако нередко возникают новые уникальные проблемы. В этих случаях необходим творческий подход. Существуют методы поиска альтернатив: "мозговая



атака", метод выдвижения предложений, групповой анализ ситуации, причинно-следственная диаграмма, карта мнений.

Все выявленные альтернативы должны быть сравнены или оценены. Их оценка предполагает определение отрицательных и положительных сторон с помощью количественных и качественных измерителей. При этом применяются следующие методы: критериальное сравнение Кепнера-Трегое, платежная матрица, дерево целей или решений, с помощью которого можно получить общую картину решения: выборы, риски и возможные исходы.

Для обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений необходимо выделять критерии их оценки. Важнейшими критериями, на основе которых следует производить оценку рассматриваемых альтернативных вариантов решений, могут быть следующие:

- необходимые финансовые ресурсы;
- ожидаемый эффект от реализации проекта;
- риск и неопределенность;
- степень конкретизации решения;
- время (осуществления проекта или вложения инвестиций);
- качество объекта;
- масштаб (объем) производства объекта;
- освоенность объекта в производстве;
- условия применения (эксплуатации) объекта;
- надежность объекта;
- технические характеристики объекта;
- фирма-производитель (насколько известна и уважаема);
- другие.

Для осуществления сравнения альтернативных вариантов решений они должны приводиться в сопоставимый вид по приведенным выше критериям.

При этом альтернативные варианты решения будут отличаться по тем или иным критериям. Задача специалиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретной

ситуации с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству критериев. Чем больше учтенных критериев, тем выше точность прогноза эффективности решения.

Важной составляющей процесса выработки управленческих решений является управление рисками. Невозможно выбрать лучшую альтернативу готовящегося управленческого решения, не учитывая возможные риски, связанные с его реализацией. Управление рисками предполагает:

1. Классификацию рисков (финансовые, производственные, инфляционные, кадровые и др.).

2. Сбор и анализ информации с учетом выявленных рисков.

3. Выбор того или иного метода управления рисками (на основе результатов анализа собранной информации):

- избегание риска;
- передача риска (к примеру, страховой компании);
- уменьшение тяжести возможных негативных последствий риска;
- снижение вероятности риска.

Оценка альтернативных вариантов решения и выбор наилучшего из них предполагают учет всех возможных рисков и изучение доступной информации по каждому из них. Выбранное решение не всегда характеризуется минимальным риском, так как альтернативные решения сравниваются и по другим критериям.

Важным методом оптимизации управленческих решений является моделирование, которое, в свою очередь, делится на логическое, физическое и экономико-математическое.

В основе логического моделирования лежит анализ факторов, определяющих выбор решения.

Физические модели представляют собой пропорционально уменьшенные в несколько раз и изготовленные из разных материалов натуральные объекты. Их изготавливают в уменьшенном виде с целью экономии материалов для проверки эстетических, компоновочных и других характеристик объекта.

Экономико-математическое моделирование представляет собой процесс выражения экономических явлений математическими моделями. Экономическая модель - это схематичное представление экономического явления или процесса с использованием научной абстракции, отражение его характерных черт. Математические модели - основное средство решения задач оптимизации любой деятельности. По своей сути эти методы - средство плановых расчетов. Ценность их для экономического анализа и оптимизации решений состоит в том, что они позволяют оценить напряженность плановых заданий, определить лимитирующую группу оборудования, видов ресурсов и т. п. Математическое моделирование явлений и процессов дает возможность получить четкое представление об исследуемом объекте, охарактеризовать и количественно описать его внутреннюю структуру и внешние связи.

Экономико-математическая модель должна быть адекватной действительности, отражать существенные стороны и связи изучаемого объекта. Имеются принципиальные черты, характерные для построения любой экономико-математической модели. Процесс моделирования можно условно разделить на три этапа:

- 1) анализ закономерностей, свойственных изучаемому явлению или процессу, и эмпирических данных о его структуре и особенностях (на основе анализа формируются модели);
- 2) определение методов, с помощью которых можно решить задачу;
- 3) анализ полученных результатов.

Выбором альтернативы завершается процесс принятия решения. При этом используются три метода: учет прошлого опыта; проведение эксперимента; исследование и анализ.

Первый метод применяется чаще, чем другие. Однако необходимо иметь в виду, что не всегда можно учитывать прошлый опыт при планировании, так как он носит ситуационный характер. Он становится полезным, если проведен его тщательный анализ, в результате которого выявлены причины успеха или неудач.

При проведении эксперимента одна или несколько альтернатив проверяются на практике. Например, новое назначение нередко проверяется в ходе стажировки. Этот метод широко применяется, однако для его проведения, как правило, требуются значительные затраты. Кроме того, у менеджера и после эксперимента остаются сомнения, что будущая ситуация будет копировать настоящую, поэтому необходимо, чтобы его результаты были всесторонне рассмотрены и проанализированы.

Весьма эффективным методом выбора альтернатив считается проведение исследований и анализа. Он предусматривает решение проблемы на основе поиска взаимосвязей между ее наиболее важными переменными, ограничениями и основами, а также разложение проблемы на составляющие части и их изучение. При разработке различных моделей решения используются компьютеры.

Стадия реализации решения включает:

- организацию выполнения решения;
- анализ и контроль выполнения решения;
- обратную связь и корректировки.

Следует заметить, что на практике нередко имеет место недооценка данной стадии - выполнения решений. Очевидно, распространено предположение, что если решение принято, то оно обязательно будет выполнено. В результате этого весьма низким является процент реализации многих решений.

Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий многих людей. Менеджер должен мотивировать людей на реализацию решения. Для этого нужно составить план мероприятий по выполнению решения, распределить права и обязанности среди участников с учетом того, чтобы были максимально использованы их способности. Следует также построить коммуникационную сеть для обмена информацией, отрегулировать отношения между участниками, согласовать их интересы.

Необходимо также отработать механизм получения информации о ходе выполнения решения, включающий систему обнаружения ошибок и

достижений, что даст возможность корректировать действия. Наилучшей считается информация из первоисточников, так как в этом случае более правильно оцениваются проблемы и их решения, а также появляется возможность показать подчиненным заинтересованность менеджера в решении проблемы.

Таким образом, принятие и реализация управленческого решения представлены здесь как рациональный процесс, т. е. как серия стадий и этапов, через которые должен пройти менеджер, чтобы дойти до полного выполнения решения и устранения возникшей проблемы. Соответствует ли это реальной практике? Далеко не всегда, так как имеется ряд ограничений, препятствующих применению рациональной модели в процессе принятия решения. А именно:

- иногда менеджеры не знают, что проблема существует, так как либо они перегружены, либо проблема хорошо скрыта от них;
- недооценка некоторыми менеджерами соблюдения всего процесса принятия решения или незнание его;
- во многих случаях рассматриваются не все альтернативы, а при их оценке и выборе слабо учитываются так называемые качественные или неосознаваемые факторы;
- выполнение решения не всеми менеджерами связывается с самим решением.

Кроме того, принятию рациональных решений в современных условиях препятствует так называемая "асимметричность информации". В связи с этим в основе решений, принимаемых сейчас фирмой, ее менеджментом, лежат "рутины". Каждая из таковых - некая устойчивая совокупность сложившихся на основе опыта и интуиции методов и приемов решения проблем. Более того, даже если ситуация существенно меняется и фирме необходимо перестраиваться, она не ищет оригинального решения, а использует ранее выработанное, рутинное. Фирмы, избегая риска "рациональных решений",

ведут конкурентную борьбу на основе "рутин", определяя в результате рыночного отбора наиболее эффективные из них.

Следует заметить, что в приведенном процессе принятия и реализации запрограммированного управленческого решения, в строгом следовании при этом одного этапа за другим имеется некоторая условность. Дело в том, что менеджер, принимая и осуществляя решение, нередко одновременно анализирует текущую ситуацию, ставит цели и подцели ближайших и перспективных действий, прогнозирует их возможные последствия и варианты развития событий, передает информацию и распоряжения подчиненным, согласовывает свои действия с ними и остальными участниками управленческого процесса, организует, координирует, мотивирует, а также воспитывает сотрудников.

Весьма характерными недостатками, допускаемыми в процессе подготовки и принятия управленческих решений, являются следующие:

- принятие решений на безальтернативной основе;
- отсутствие прогнозирования или ошибочное прогнозирование тенденций развития внешней среды;
- к процессу подготовки решений, к решению проблем не привлекаются работники разных уровней управления, рядовые сотрудники и рабочие;
- не производятся расчеты затрат на реализацию решений;
- отсутствуют сроки выполнения и ответственные за выполнение решений;
- принимаемые решения недостаточно конкретны;
- ошибочное прогнозирование или отсутствие прогнозирования тенденций развития внутриорганизационной среды;
- не определены возможные негативные последствия (результаты) каждого варианта решения;
- не определены возможности положительного исхода для каждого варианта решения;
- не выработаны критерии для оценки каждого варианта решения;
- отсутствие целей Или ошибочно выбранные цели;

- ошибочно выбраны критерии, на основе которых принимается решение;
- недостаточно привлекается достоверной информации при подготовке и принятии решений;
- не рассчитывается эффективность реализации принимаемых решений;
- игнорируются или слабо учитываются факторы внешней среды;
- игнорируются или слабо учитываются факторы внутри-организационной среды;
- не отработана процедура подготовки и принятия управленческих решений;
- не отработана и не закладывается в решения процедура реализации принятых решений.

В современном бизнесе принятие управленческих решений происходит подчас в условиях:

- неопределенной ситуации;
- отсутствия необходимой информации;
- дефицита времени.

В таких условиях менеджеры вынуждены опираться на интуицию, которая основывается на знаниях об объекте принятия решения плюс опыте (пережитом, наблюдаемом или воображаемом). Интуитивное решение выглядит как озарение. Тем не менее озарение возможно лишь в том случае, если человек владеет информацией по данному вопросу. Люди, склонные к принятию решений на основе интуиции, очень восприимчивы к новой информации, которая в значительной мере питает их интуицию.

Показателями качества управленческих решений являются:

- энтропия, т. е. количественная определенность связей между элементами системы менеджмента и решения;
- вероятность риска достижения цели;
- правомерность, непротиворечивость существующим законодательным и нормативным актам;
- возможность применения качественной системы учета и контроля за реализацией решения;

- затраты на принятие и реализацию решения;
- эффективность решения.

Важную задачу для руководства организации (подразделения) составляет обеспечение высокого качества и эффективности принимаемых управленческих решений. Основными условиями этого являются:

- наличие и использование качественной информации, характеризующей параметры "выхода", "входа", "внешней среды" и "процесса" системы разработки решения;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования решения;
- количество уровней управления организации, задействованных при подготовке проекта решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение многовариантности решений;
- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации, т. е. побуждения работников качественно и в срок выполнить решение;
- наличие механизма реализации решения;
- наличие возможности у исполнителей реализовать решение.

Выполнить перечисленные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений довольно трудно, и это требует значительных средств. Речь о выполнении полного набора перечисленных условий может идти только для рациональных управленческих решений по дорогим объектам (проектам). Вместе с тем конкуренция объективно вынуждает каждого инвестора повышать качество и эффективность управленческого решения. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых условий повышения качества и эффективности решений на основе автоматизации системы менеджмента.



В каждом предприятии (организации) складывается отдельная система принятия управленческих решений, включающая субъекты принятия решений. Обычно их делят на три группы - акционеры, менеджеры, работники. Однако в практике управления эти группы лиц, во-первых, не выступают как целостные субъекты, во-вторых, неравноправно представлены в механизме принятия и реализации решений.

В результате этого функционально-управленческую конфигурацию системы принятия и реализации решений типичного современного российского промышленного предприятия можно представить шестью участниками:

- руководитель предприятия (генеральный директор);
- администрация предприятия (заместители генерального директора, высшие линейные и функциональные руководители);
- акционеры (собственники) предприятия как физические или юридические лица;
- общее собрание акционеров предприятия;
- трудовой коллектив предприятия;
- работники предприятия.

При этом обследования показывают следующее условное распределение "весов" участников системы принятия решений. Генеральный директор - 10 баллов, высший менеджмент - 4, работники - 2, акционеры - 4, общее собрание акционеров - 5, трудовой коллектив - 3 балла<sup>1</sup>, что говорит о перекосе в распределении властных функций и ответственности, пренебрежении интересами работников и мелких акционеров, создает питательную почву для оппортунизма всех участников производства.

Это требует изменения сложившегося положения, согласования объема прав и ответственности каждого из участников и учета интересов каждого из них в принятии и выполнении решений. Система интересов участников должна быть консолидирована и приведена в соответствие с интересами предприятия как самостоятельного и целостного субъекта экономики.

## Контрольные вопросы

1. Что такое процесс управления?
2. Что такое функция управления?
3. Каковы основные содержательные теории мотивации?
4. Какова роль координации в процессе управления?
5. Назовите первую функцию процесса управления.
6. Каковы основные процессуальные теории мотивации?
7. Какова высшая потребность в пирамиде потребностей А. Маслоу?
8. Какая функция управления обеспечивает согласование и взаимодействие всех остальных?
9. Какие функции управления называют общими?
10. Каковы основные условия рациональной организации управленческих процессов?
11. Охарактеризуйте содержание функции организации.
12. Каково содержание функции мотивации?
13. Дайте различные трактовки термина "организация".
14. В чем состоит сущность планирования управленческой деятельности?
15. Каково содержание функции планирования?
16. Какие разделы должен включать бизнес-план деятельности организации?
17. В чем состоит различие "информации" и "коммуникации" в управлении?
18. Каковы основные стадии и этапы принятия и реализации управленческих решений?

19. В чем состоит сущность управленческого решения?
20. Каковы показатели качества управленческих решений?
21. Какую информацию называют невербальной?
22. Каким образом классифицируется управленческая информация?
23. Каково содержание коммуникационного процесса в управлении?
24. Что такое коммуникационные сети?
25. Какая из коммуникационных сетей характеризуется наибольшей централизацией власти?
26. Каково значение коммуникативных функций в управленческой деятельности?
27. Каковы преимущества и недостатки письменной и устной коммуникаций?
28. Каковы способы преодоления барьеров коммуникационного процесса?
29. Каковы значения контроля в управленческой деятельности?
30. Каково содержание функции контроля?