



Важность рассмотрения вопроса о роли принятия решения в управлении определяется тем, что в литературе имеет место смешение понятий «решение руководителя (менеджера)» и «управленческое решение». Оба понятия объединяются единым названием «управленческое решение». Все-таки следует проводить различие между этими понятиями. Первое понятие характеризует принятие руководителем любых решений, вытекающих из характера его деятельности (управленческих, экономических, производственных и т.п.). Это расширенная трактовка понятия управленческого решения. Здесь затрагиваются разнообразные сферы деятельности, которыми управляет руководитель (финансовые, производственные, сбытовые и др.). Представляется, что такие решения правильнее назвать решениями в бизнесе.

Вторая трактовка предполагает принятие решений только в разрезе выполнения отдельных функций управления (планирования, организации, мотивации и контроля). Именно с этих позиций рассматривается управленческое решение в данной серии статей.

Вышесказанное не означает, что при принятии управленческих решений не принимаются в расчет финансовые, экономические, производственные и другие факторы. Важное значение функции принятия решений для деятельности человека и ее особая роль в процессе управления определяют необходимость рассмотрения всех аспектов этой функции. При научном подходе к функции принятия решений все перечисленные аспекты должны рассматриваться в комплексе. Комплексный подход обеспечивает полноту изучения этой функции и способствует более глубокому пониманию закономерностей процесса принятия решений. Комплексный подход, предполагающий учет экономических, финансовых, правовых, производственных и других факторов, реализуется при анализе проблемной ситуации, постановке целей, определении критериев, выборе вариантов решения, выполнении других операций при принятии управленческих решений, о чем пойдет речь в последующих разделах.

Характерной особенностью управления любыми объектами является достижение определенных целей. Эта общая особенность может быть положена в основу определения процесса управления. Процессом управления называют целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления в

целях реализации функций управления.

Процесс управления состоит из циклически повторяющейся во времени последовательности видов управленческой деятельности, которые получили название функций управления. Выделение функций в процессе управления может быть выполнено с различной степенью детализации. В качестве наиболее общих агрегированных функций управления обычно рассматриваются планирование, организация, мотивация и контроль.

Выходом (конечным результатом) планирования является утвержденный план той или иной длительности и содержания.

Организация предполагает адаптацию существующей оргструктуры управления под новые цели и задачи, сформулированные в плане, рационализацию распределения задач, ответственности и прав, решение кадровых вопросов, то есть организационное обеспечение выполнения плана.

Мотивация направлена на стимулирование эффективного труда как руководителей, так и сотрудников организации. Здесь используется весь арсенал современных методов: экономических, социально-психологических, факторов корпоративной культуры. Таким образом обеспечивается мотивационная поддержка выполнения плановых заданий. По сути дела, функции организации и мотивации — это функции обеспечения выполнения принятого плана.

Контроль, а мы здесь рассматриваем заключительный контроль, в своей аналитической составляющей, направлен на оценку уровня выполнения плановых заданий. Данные контроля, наряду с информацией о состоянии внешней среды, являются необходимыми для разработки плана на следующий плановый период. Таким образом, функция контроля заключает данный цикл управления и в то же время дает информацию для начала следующего цикла управления. С этих позиций граница между функциями контроля и планирования в цикле управления является довольно условной, все зависит от выбора исходной точки цикла планирования. Вследствие этой причины методы анализа внутренней среды в SWOT-анализе, да и сам SWOT- анализ в целом, рассматриваются как в планировании, так и в контроле.

Более того, в каждую обобщенную функцию управления можно «встроить» эти же четыре обобщенные функции управления. Это означает, что необходимо планировать, организовывать, мотивировать и контролировать плановую деятельность. То же можно сказать и про остальные функции управления.

Каждая из этих функций в свою очередь может быть представлена совокупностью более частных функций. Так, например, планирование включает функции анализа состояния объекта управления, прогнозирования тенденций его развития, определения целей и стратегий, разработки комплекса мероприятий (конкретизацию мероприятий и ресурсов по исполнителям и срокам).

В рамках каждой управленческой функции принимаются определенные решения, вытекающие из содержания этой функции.