

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

**ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
(БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)**

**РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОГУ «БАЛТАЙСКИЙ ЛЕСХОЗ»)**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Студентки 5 курса 572 группы
направления подготовки 38.03.02
«Менеджмент», профиль «Менеджмент организации»

Рахматуллиной Флюры Ринадовны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель
к.э.н.доцент

Леванова Л.Н

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

Разработка и принятие решений является составной частью любой управленческой функции, так как необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления и связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности.

Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений. 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. Для четкой и эффективной работы организации руководитель должен продумать серию верных действий из нескольких альтернативных возможностей. В острой конкурентной борьбе при прочих равных условиях добиваются успеха, устойчиво развиваются и выживают те организации, которые поставили себе на службу дополнительные возможности, предоставляемые технологиями принятия управленческих решений.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что важнейшим резервом повышения эффективности хозяйственной деятельности организации является повышение качества разрабатываемых и принимаемых управленческих решений, которое достигается путем совершенствования процесса принятия решений.

Разработка решения - один из наиболее важных процессов. От его эффективности в значительной степени зависит успех всей организации. Профессиональный менеджер должен владеть технологиями выработки, принятия, реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в сложной экономической обстановке практически невозможно. В этой связи актуальность и своевременность темы данной работы не вызывает сомнений.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию разработки и принятия управленческих решений на примере ОГУ «Балтайский лесхоз».

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- ✓ раскрыть понятие разработки и принятия управленческих решений и их классификация;
- ✓ изучить классификацию управленческих решений;
- ✓ рассмотреть этапы и методы разработки и принятия управленческих решений;
- ✓ проанализировать и оценить основные этапы и методы, применяемые при разработке и принятия управленческих решений в ОГУ «Балтайский лесхоз»;
- ✓ разработать основные рекомендации по совершенствованию разработки и принятия управленческих решений в ОГУ «Балтайский лесхоз»;
- ✓ провести расчет эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию разработки и принятия управленческих решений в ОГУ «Балтайский лесхоз»;

Объектом исследования является Областное государственное учреждение «Балтайский лесхоз».

Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения, складывающиеся в процессе разработки и принятия управленческих решений в ОГУ «Балтайский лесхоз».

Теоретической и методологической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных авторов, которые посвящены исследованию процесса разработки и принятия управленческих решений. Такими авторами являются: В.В. Глущенко, А.Г. Ивасенко, И.Д. Ладанов, А.Э.Саак, Л.Е. Соколова, Е.И. Бражко, Е.П.Голубков, О.С. Виханский, И.Л. Карданская, Л.И. Лукичева, Р.А. Фатхудинов, Е.Ю. Хрусталева, Л.П. Яновский и др.

Из зарубежных авторов, работавших по исследуемой проблеме можно выделить: Т.Бойделл, Н. Виннер, Ф. Котлер, Р.Д. Льюис, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Ф. Харрисон и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, шести параграфов, заключения, списка используемых источников и глоссария.

Во введении определена актуальность исследуемой темы, а также были поставлены основные цель и задачи исследования, кроме того определены объект и предмет исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы аспекты разработки и принятия управленческих решений, представлена классификация управленческих решений, этапы и методы их принятия.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ОГУ «Балтайский лесхоз», рассмотрены основные показатели хозяйственной деятельности, проанализированы и оценены основные этапы и методы принятия управленческих решений.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию разработки и принятия управленческих решений в ОГУ «Балтайский лесхоз», а также произведен расчет эффективности предложенных рекомендаций.

Заключение подводит итоги работы и содержит окончательные обобщения выводов, полученных в основной части работы.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что разработанные рекомендации позволяют совершенствовать и улучшать процедуру разработки и принятия управленческих решений в ОГУ «Балтайский лесхоз».

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Принятие решений является особым видом деятельности человека, направленным на выбор способа достижения поставленной цели. В организациях принятие решений не удастся избежать ни руководителям, ни рядовым сотрудниками. Они на практике познают, что такое принятие

решений. Способность принимать решения, так же как способность к общению и обмену информацией, - это важное качество человеческого разума, которое развивается с опытом. Каждый из сотрудников в организации течение рабочего дня принимает десятки и сотни решений, даже не замечая этого. Большинство повседневных решений они принимают автоматически. Другие решения заставляют их ненадолго задуматься. Но существуют и такие решения, которые захватывают все внимание и вынуждают сомневаться, взвешивать все «за» и «против» до тех пор, пока проблема не будет решена.

Понятие «решение» имеет два смысловых значения:¹

- В широком смысле под решением понимают процесс выбора одного или нескольких вариантов действий из множества возможных. Иначе говоря, в этом смысле термин «решение» означает процесс принятия решения.
- В узком смысле решение есть результат конкретного выбора варианта действий. В любом случае справедлива следующая формула: решение это есть выбор альтернативы.

Все решения, принимаемые сотрудниками в организации, можно разделить на личные и деловые (управленческие). Личные решения направлены на достижение личных целей и затрагивают интересы только одного человека и, возможно, нескольких близких ему людей. Личные решения, которые принимаются ежедневно, как правило, просты. Их простота объясняется, во-первых, очевидностью выбора и, во-вторых, незначительностью последствий большинства решений.

К деловым решениям относят политические, экономические, финансовые, юридические, технические и другие решения, которые принимаются в организациях субъектами управления. Большинство деловых решений принимается руководителями организаций, так как если решение принимает субъект управления, то данное решение является управленческим.

¹ Литвак Б.Г. Управленческие решения. - М.: Московская Финансово-Промышленная Академия, 2012. – с. 12.

В этом случае руководитель обычно должен уметь объяснить другим, почему он принял то или иное решение. При этом он должен обращаться к общим человеческим ценностям, эмоциям и чувствам людей, к их вере, потребностям и ожиданиям, логике и расчетам.

Разработка и принятие управленческих решений в организации выступает связующим процессом, так как процессы управления и принятия решений тесно взаимосвязаны и неотделимы один от другого. Принятие решений (так же как обмен информацией) «связывает» между собой все функции управления. Поэтому принятие решений рассматривается не как этап цикла управления, а как важный связующий процесс в рамках более широкого процесса управления организацией.

В процессе управления организацией принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками (табл.1.).

Таблица 1. Классификация управленческих решений²

| Классификационный признак | Группы управленческих 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 |

² Лукичева Л.И. Управленческие решения: Учебник по специальности «Менеджмент организации». – М.: Омега – Л, 2015. С.68.

Таким образом, что разработка и принятие управленческих решений как особый вид деятельности субъекта управления, направлен на выбор способа достижения поставленной цели в организации и характеризуется:

- а) сознательной и целенаправленной деятельностью, осуществляемой менеджером;
- б) поведением, основанным на фактах и ценностных ориентирах;
- в) процессом взаимодействия членов организации;
- г) выбором альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- д) частью общего процесса управления;
- е) неизбежной частью ежедневной работы менеджера;
- ж) важностью при выполнении всех других функций управления.

Разработка и принятие управленческих решений представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда стадий и этапов, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему.

Принятие управленческих решений, особенно в сложных ситуациях требует тщательного анализа всех факторов и представляет собой многошаговый процесс, состоящий из последовательности взаимосвязанных этапов. Например, С. Оптнер в книге «Системный анализ для решения, деловых и промышленных проблем» предложил методику решения проблем, состоящую из следующих этапов: идентификация симптомов, определение актуальности проблемы, определение цели, вскрытие структуры системы и ее дефектных элементов, определение структуры возможностей, нахождение альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы, составление решения, признание решения коллективом исполнителей и руководителей, запуск процесса реализации решения, управление процессом реализации решения, оценка реализации и ее последствий.³

³ Оптнер С. «Системный анализ для решения, деловых и промышленных проблем». Пер. с англ. под ред. С. П. Никанорова, С. А. Батасова. М. Советское радио. 1969 г. с. 45

С. Янг в работе «Системное управление организацией» предлагает десять этапов принятия решений: определение целей систем, выявление проблем организации, исследование проблем и постановка диагноза, поиск решения проблемы, оценка всех альтернатив и выбор наилучшей из них, согласование решений в организации, утверждение решения, подготовка к вводу, управление применением решения, проверка эффективности решения.⁴

Обобщая известные методики, рассмотрим более подробно следующие основные этапы принятия решений (рис.1).

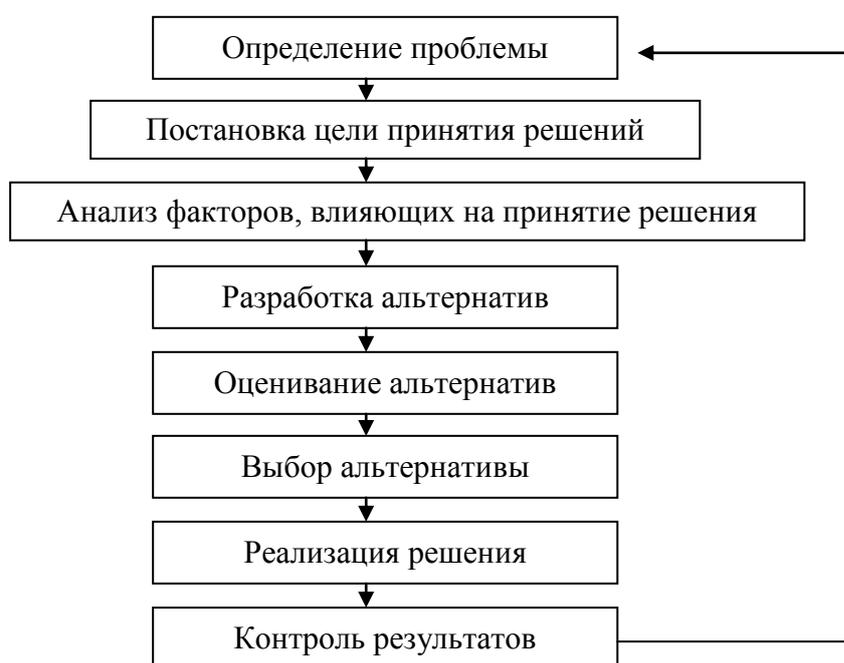


Рис.1. Процесс принятия управленческих решений⁵

Представленные на рис.1. этапы отражают нормативную структуру процесса принятия управленческих решений и отвечают на вопрос: как надо принимать решения в сложных, проблемных ситуациях? Полезными инструментами для разработки альтернатив могут стать методы групповых принятий решений, такие как метод поиска идей, мозговая атака, синектика, ликвидация тупиковых ситуаций и морфологический анализ, групповой анализ ситуации.

⁴Янг С. Системное управление организацией. Пер. с англ. под ред. С. П. Никанорова, С. А. Батасова. М., «Советское радио», 1972, стр. 56.

⁵Сергеев А.М., Иванова И.А. Теория менеджмента. - М.: Академия, 2013.

Этапы разработки и принятия управленческих решений представляют собой нормативный процесс принятия решений, который в действительности, как правило, отличается от того, как на самом деле принимаются управленческие решения. Это различие проявляется в том, что, во-первых, некоторые этапы выполняются людьми неосознанно и автоматически или вообще пропускаются и, во-вторых, реальный процесс принятия решений носит итеративный характер, т.е. имеют место постоянные возвраты на предыдущие этапы с учетом поступления новой информации.

2. АНАЛИЗ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОГУ «БАЛТАЙСКИЙ ЛЕСХОЗ»)

ОГУ «Балтайский Лесхоз» действует с 1 июня 1999 г., и является комплексным предприятием, призванным на основе использования лесных земель, как главного средства производства, вести хозяйство на принципах расширенного воспроизводства и наиболее рационального использования материальных полезностей леса с получением товарной продукции от переработки древесины, выпуске пищевой продукции, заготовке лекарственно-технического сырья.

Юридический адрес ОГУ "Балтайский Лесхоз" - 412630, Саратовская область, Балтайский район, село Балтай, Колхозная улица, 100. Балтайское лесничество расположено в северной правобережной части Саратовской области на территории Балтайского, Базарно-Карабулакского и Вольского административных районов.

Лесхоз имеет линейно-функциональную структуру управления (рис.2). Руководство ОГУ «Балтайский лесхоз» осуществляет директор. Главный лесничий является заместителем директора. Директор лесхоза назначается на должность и освобождается от должности по решению Министерства лесного хозяйства Саратовской области.

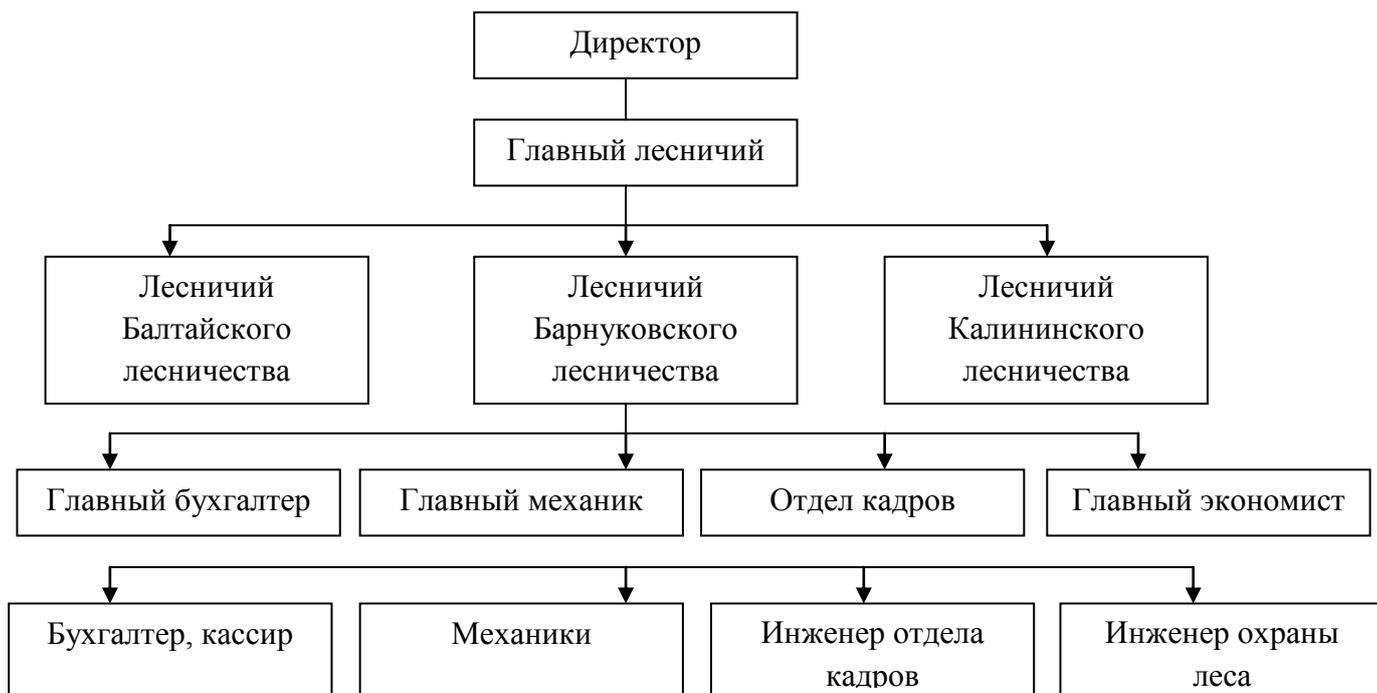


Рис. 2. Организационная структура управления ОГУ «Балтайский лесхоз»

Основным структурными подразделениями лесхоза являются лесничества, возглавляемые лесничими. Главный бухгалтер подчиняется непосредственно директору учреждения, несёт ответственность за ведение бухгалтерского учета, а также своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчётности.⁶

Балтайское лесное хозяйство не является экономически самостоятельной единицей. Оно строго подотчетно Министерству лесного хозяйства области. Поэтому расход поступающих средств является целенаправленным на определённый тип работ. Прибыль полученная от реализации продукции является минимальной по сравнению с затратами на переработку продукции (табл. 2.)

Таблица 2. Основные производственные показатели ОГУ «Балтайский лесхоз», 2016-17 гг.⁷

| Показатели | Ед. изм | 2016 г | 2017 г | | 2017 г к , % | |
|---|---------|--------|--------|------|--------------|--------|
| | | | план | факт | плану | 2016 г |
| Отвод лесосек под рубки гл. пользования | га | 50,0 | 50,0 | 53,0 | 104,3 | 100 |

⁶ Должностная инструкция главного бухгалтера ОГУ «Балтайский лесхоз».

⁷ Отчет о выполнении производственного плана по лесному хозяйству ОГУ «Балтайский лесхоз» за 2016-2017 гг.

| | | | | | | |
|--|--------|---------|---------|--------|-------|------|
| Отвод лесосек под рубки промежуточного пользования | га | 456,0 | 340,0 | 414,0 | 121,8 | 90,8 |
| Рубки промежуточного пользования | га | 983,0 | 617,0 | 795,0 | 128,8 | 80,9 |
| | куб.м | 21056 | 11530 | 17645 | 153 | 83,3 |
| Посадка леса | га | 20,0 | 20,0 | 20,0 | 100 | 100 |
| Дополнение лесных культур | га | 54,0 | 20,0 | 27,0 | 135 | 50 |
| Уход за лесными культурами | га | 100,0 | 110,0 | 110,0 | 100 | 110 |
| Объем лесохозяйственных работ | тыс.р. | 6844,68 | 10876,2 | 8743,4 | 80,7 | 123 |
| | | | | | | |

Динамика производства по лесхозу за 2017 составила:

1. Вывозка древесины 3,1 (тыс. м3);
2. Производство пиломатериалов 1,1(тыс. м3);
3. Товарная продукция в сопоставимых ценах 78994575 (тыс. руб.);
4. Рентабельность товарной продукции 34,7(%).

Эффективность деятельности лесхоза зависит от глубины изучения рынков сбыта и количества налаженных партнерских связей для чего необходимо постоянное изучение и анализ рынка товара, собственного положения на рынке, освоение новых рынков сбыта. разработка тактики и стратегии реализации продукции (табл.2.2.).

Таблица 3. Анализ номенклатуры продукции ОГУ «Балтайский лесхоз» за 2017 г.⁸

| Наименование продукции | План | | Факт | | Результат расчета, % |
|-------------------------|----------------|-------------|----------------|-------------|-------------------------|
| | м ³ | в процентах | м ³ | в процентах | |
| Доска обрезная | 30 | 10,66 | 40,4 | 10,78 | 10,81 |
| Доска необрезная | 725 | 54,40 | 727,8 | 54,26 | 54,43 |
| Заготовки пиленные | 825 | 26,65 | 831,2 | 26,66 | 26,75 |
| Штакет хвойных пород | 67 | 8,28 | 69,3 | 8,29 | 8,32 |
| Штакет лиственных пород | 1,1 | 0,01 | 1,17 | 0,01 | 0,01 |
| Итого: | 848,1 | 100 | 869,87 | 100 | 100,32 |

Исходя из анализа номенклатуры продукции, продукция лесхоза пользуется спросом и конкурентоспособна на рынке. Лесхоз занимает твёрдые позиции главного поставщика леса и лесоматериалов населению,

⁸ Отчет о выполнении производственного плана по лесному хозяйству ОГУ «Балтайский лесхоз» за 2016-2017 гг.

так как на этом рынке хозяйство является старейшим, но продукция лесхоза уступает другим коммерческим поставщикам по качественным показателям. Основными фактором, снижающим конкурентоспособность продукции является технический фактор, связанный с устаревшим оборудованием распиловочного цеха на 20 % снижающий качество пиломатериалов.

Управленческие решения, принимаемые в данном лесхозе, отображаются в различных документах, и для каждой формы разработки решения используется свой набор форм их реализации (рис. 3).

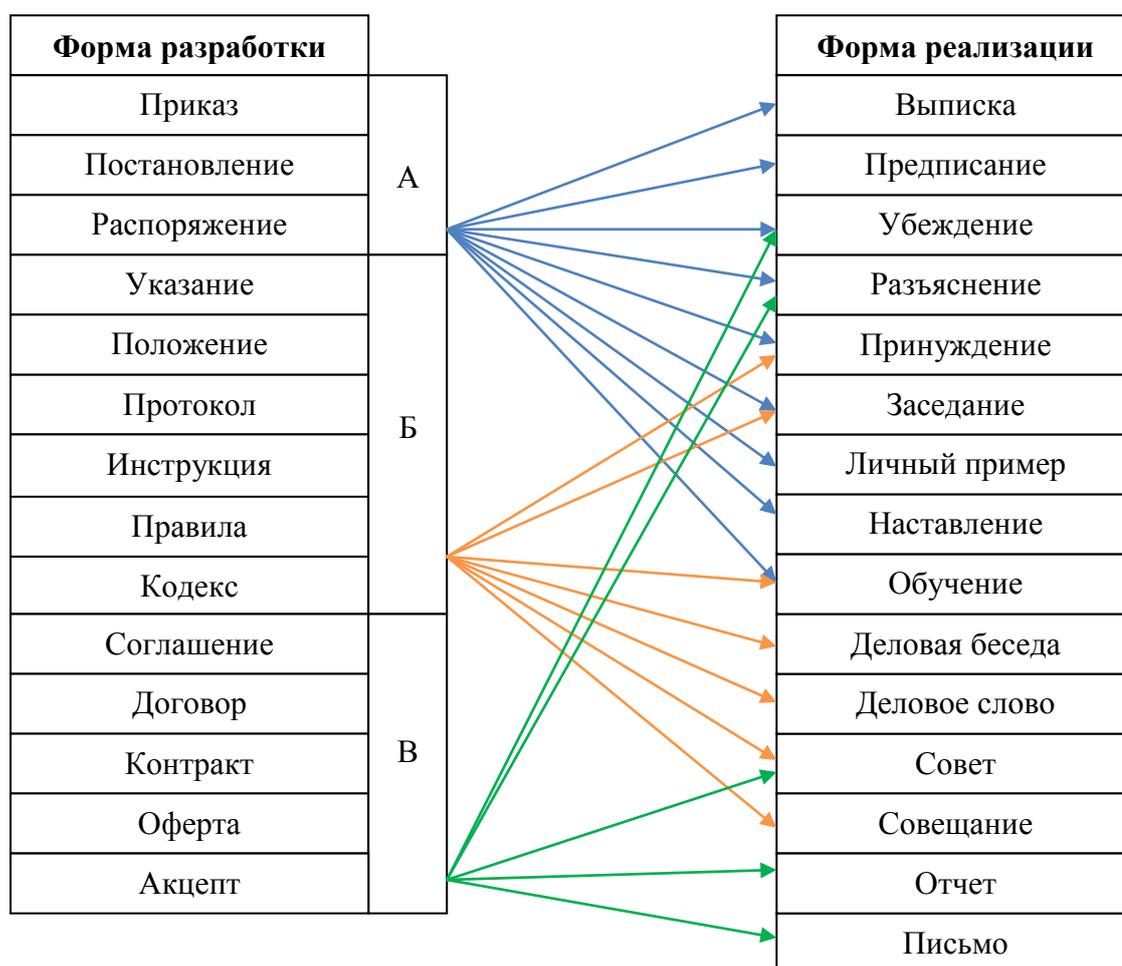


Рис. 3 Совместное использование форм разработки и реализации управленческих решений в ОГУ «Балтайский лесхоз»⁹

Как видно из рисунка 3 принятие управленческих решений отражается во всех аспектах управления и сферах деятельности каждого

⁹ Рисунок составлен при помощи материалов Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. М.: ИНФРА-М, 2015. С. 57.

субъекта управления ОГУ «Балтайский лесхоз», а решения в основном носят запрограммированный характер, так как каждый день из сезона в сезон необходимо принимать решения по сохранению и защите лесного фонда, а также по объему производства пиломатериалов, деревянных и строительных изделий.

Поэтому процесс принятия управленческих решений в лесхозе состоит из следующих этапов:

1. Планирование управленческих решений;
2. Подготовка решения;
3. Обеспечение процедур принятия и принятие решений;
4. Выполнение управленческого решения;
5. Контроль за выполнением решения.

В таблице 4. отражены полномочия основных субъектов управленческих решений в лесхозе на этапах их принятия.

Таблица 4. Распределение полномочий на этапах технологии принятия решений в ОГУ «Балтайский лесхоз»

| Этапы управленческого решения | Субъекты управленческого решения |
|---|--|
| 1.Планирование управленческого решения | Директор лесхоза, главный лесничий, Лесничество Балтайского, Барнуковского и Калининского районов, главный бухгалтер |
| 2. Подготовка решения | Главный лесничий, лесничество |
| 3.Обеспечение процедур принятия и принятие управленческих решений | Главный лесничий, лесничество, главбух |
| 4. Выполнение управленческого решения | Все отделы и рабочие |
| 5.Контроль за выполнением решения | Главный лесничий, лесничество |

Как видно из табл. 4. принятие управленческих решений в лесхозе сильно зависит от личностного фактора, так как, по сути, управленческие решения в лесхозе принимаются только основными субъектами управления, особенно это касается лесничих, которых трудно контролировать Директору лесхоза из-за удаленности их нахождения и проблемы коммуникаций с ними. Лесничество районов принимают решения без обязательного согласования с директором лесхоза.

Проиллюстрируем уровень распределения полномочий при принятии управленческих решений в лесхозе (табл.5) Для этого по пяти бальной шкале обозначим следующие значения:

- «1» обозначена фактическая ответственность;
- «2» - общее руководство;
- «3» - необходимость консультироваться;
- «4» - «возможность» консультироваться;
- «5» - необходимо ставить в известность.

Таблица 5. Распределение полномочий при управленческих принятии решений в ОГУ «Балтайский лесхоз»

| Полномочия | Директор | Главный лесничий | Районные лесничие | Главный бухгалтер | Рабочие, инженеры |
|--|----------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Планирование деятельности | 1 | 4 | 1/2 | 3 | 5 |
| Проведение анализа деятельности | 1/2 | 4 | 2/5 | 1 | 5 |
| Финансовое планирование | 2 | 5 | 5 | 1 | 5 |
| Бухгалтерский учет | 3 | 3 | 5 | 1/2 | - |
| Планирование производства | 1/2 | 4 | 2/5 | 1 | 5 |
| Поиск клиентов | 2 | 5 | 2 | 5 | - |
| Документальное оформление результатов деятельности | 1/2 | 1/2 | 3 | 1 | 5 |
| Управление персоналом | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 |

Далее проведем оценку уровня принятия управленческих решений. Оценку будем проводить по 5-ти бальной системе (табл. 6).

Таблица 6. Оценка уровня принятия решений в ОГУ «Балтайский лесхоз»

| Лицо, принимающее решение | Оценка качества принятия решений | Пояснения |
|---------------------------|----------------------------------|---|
| Директор | 3 | Слишком авторитарные решения, редко использует мнения других специалистов |

| | | |
|-------------------|---|---|
| Главный лесничий | 3 | Решения шаблонные, не рассматривает другие альтернативы и возможности |
| Лесничие районов | 4 | Проявляются попытки творческого подхода, ограничены властью директора и главного лесничего. В основном решения шаблонные, опираются на указания вышестоящих руководителей |
| Главный бухгалтер | 4 | Проявляются попытки творческого подхода, ограничены властью директора и главного лесничего |
| Рабочие, инженеры | 3 | Не проявляют самостоятельности, опираются на указания районных лесничих |

Данные, представленные в таблицах 4, 5 и 6. свидетельствуют том, что у лиц, принимающих решения в рассматриваемой организации частично проявляются попытки творческого подхода, но в основном весь процесс реализован на исполнении конкретных решений принятых директором лесхоза, главным лесничим и лесничими районов.

Данные руководители в основном используют авторитарный стиль руководства, поэтому принятие решений сильно зависит от личностного фактора. Таким образом, личностный фактор в разработке и принятии управленческих решений в лесхозе является определяющим, так как его характер деятельности является достаточно формализованным и строго подотчетным. По поводу методов принятия решений, то в лесхозе они не отличаются разнообразием применения, так как количественные методы не применяются, а в основном используются неформальные и экспертные методы, основанные на аналитических способностях руководителей лесхоза как совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. Основаны они на интуиции, что позволяет оперативно

принимать решения. Также в лесхозе применяются методы групповых принятий решений в форме традиционных заседаний, планерок и совещаний. Преимущества групповых принятий решений не реализуются из-за доминирования авторитарного стиля руководства в лесхозе. Поэтому на всех совещаниях и планерках происходит передача информации о принятом решении и требуется формальное согласие присутствующих.

Поэтому совершенствование принятия управленческих решений и соответственно повышение качества принимаемых решений должно достигаться за счет использования научного подхода, моделей и методов принятия решений.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОГУ «БАЛТАЙСКИЙ ЛЕСХОЗ»

Мы рекомендуем применить актуальные только для данной организации методы разработки и принятия решений. Если исходить из того, что лесхоз, функционирующий в реальном, быстро меняющемся мире, должен обладать эффективно работающим механизмом управления решением возникающих перед ним проблем, то в нем сформировалась определенная модель решения проблем, которая отражает механизм управления ими.

Актуальность методов зависит от типов проблем в лесхозе и типов их решений. Решения, принимаемые в ОГУ «Балтайский лесхоз» можно типологизировать следующим образом:

- Административные решения – принимаются директором, главным лесничими и лесничими районов;
- Творческие решения – принимаются главами бухгалтером, районными лесничими и рабочими и инженерами;
- Незапрограммированные решения – в той или иной мере принимаются всеми работниками лесхоза.

Поэтому для каждого типа решений можно применить определенный метод его принятия. Например, для принятия административных и творческих решений можно использовать следующие методы:

1. Метод «мозговой атаки»;
2. Метод «Дельфи»;
3. Метод «Кингисё»;
4. Метод «Шесть Шляп мышления»;
5. Метод «Пять почему?»;
6. Метод «ринги»;
7. Метод 635.

Использование данных методов целесообразно при принятии не только особо важных управленческих решений, но и гораздо менее важных решений в часто повторяющихся или многократно возникающих ситуациях принятия решений.

Для определения предварительной оценки наших рекомендаций необходимо выделить преимущества и недостатки методов принятия решений применительно к проблемам и типам решений в лесхозе (табл.7.).

Таблица 7. Преимущества и недостатки применения актуальных методов принятия решений в ОГУ «Балтайский лесхоз»¹⁰

| | | Тип решений | | |
|-------------------------|----------------|--|--|--|
| | | Административные | Творческие | Незапрограммированные |
| Методы принятия решений | Мозговой штурм | «+» большая вероятность принятия лучшего решения, выявление большого числа альтернатив; «-» требуется много времени, вероятность компромиссного решения | «+» большая вероятность принятия лучшего решения, выявление большого числа альтернатив; «-» требуется много времени, вероятность компромиссного решения | «+» большая вероятность принятия лучшего решения, выявление большого числа альтернатив; «-» требуется много времени, вероятность компромиссного решения |
| | | «+» принятие | «+» принятие | «+» принятие |

¹⁰ Таблица составлена автором на основе Дьякова О.В. Методика принятия управленческих решений по повышению эффективности управления // Научное обозрение. - 2013. - № 12. - С. 294 - 299.

| | | | | |
|--|---------------------|--|---|---|
| | Дельфи | оптимального решения; «-» требуется много времени | оптимального решения; «-» требуется много времени | оптимального решения; «-» требуется много времени |
| | Кингисё | «-» требуется много времени, невозможно учесть мнение всех | «+» большая вероятность принятия лучшего решения; «-» требуется много времени, компромиссное решение | «-» трудно применить к незапрограммируемым решениям |
| | Шесть шляп мышления | «-» невозможно применить к административным решениям | «+» подходит для решения сложных творческих проблем и задач; «-» требуется много времени | «+» подходит для решения сложных ранее не возникающих проблем и задач; «-» требуется много времени |
| | Пять почему | «+» позволяет выявить первопричины возникновения проблем; «-» риск «создать новую проблему» | «+» позволяет выявить первопричины возникновения проблем; «-» риск «создать новую проблему» | «+» позволяет выявить первопричины возникновения проблем; «-» риск «создать новую проблему» |
| | Ринги | «+» многократное согласование решение может свидетельствовать о его правильности; «-» обязательные согласования решения требуют много времени, может возникнуть новая проблема из не решенной | «-» невозможно применить к творческим решениям | «-» трудно применить к незапрограммируемым решениям |
| | 635 | «-» невозможно применить к административным решениям | «+» выявление большого числа альтернатив; «-» длительная обработка формуляров | «-» длительная обработка формуляров |

На основе таблицы 7. отразим рекомендованные актуальные методы принятия решений лесхозу в сводной таблице, в которой эффективность каждого метода оценивается по 5-ти бальной шкале (табл. 8).

Таблица 8. Оценка эффективности актуальных методов принятия решений в ОГУ «Балтайский лесхоз»¹¹

| | | Тип решений | | |
|-------------------------|---------------------|------------------|------------|-----------------------|
| | | Административные | Творческие | Незапрограммированные |
| Методы принятия решений | Мозговой штурм | 5 | 5 | 5 |
| | Дельфи | 2 | 5 | 3 |
| | Кингисё | 3 | 5 | 3 |
| | Шесть шляп мышления | 2 | 5 | 2 |
| | Пять почему | 5 | 4 | 5 |
| | Ринги | 5 | 2 | 3 |
| | 635 | 2 | 5 | 3 |

Данные таблицы 8. свидетельствуют о том, что применение в лесхозе данных методов должно быть основано на ситуационном подходе. Их применение должно носить гибкий характер, и зависит от масштабов проблем и задач, а также позволяет привнести в практику принятия решений элемент системности, обеспечить эффективное взаимодействие различных этапов их принятия и тем самым не сводить к единоличному принятию решений директором лесхоза и другими руководителями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка и принятие решений является особым вид деятельности субъекта управления, направленный на выбор способа достижения поставленной цели. Понятие «решение» имеет два смысловых значения:

- в широком смысле под решением понимают процесс выбора одного или нескольких вариантов действий из множества возможных. Иначе говоря, в этом смысле термин «решение» означает процесс принятия решения.
- в узком смысле решение есть результат конкретного выбора варианта действий. В любом случае справедлива следующая формула: решение это есть выбор альтернативы.

Принятие решений в организации выступает связующим процессом, так как процессы управления и принятия решений тесно взаимосвязаны и

¹¹ Таблица составлена автором

неотделимы один от другого. Принятие решения как особый вид деятельности человека, направленный на выбор способа достижения поставленной цели в организации характеризуется:

- сознательной и целенаправленной деятельностью, осуществляемой человеком;
- поведением, основанным на фактах и ценностных ориентирах;
- процессом взаимодействия членов организации;
- выбором альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- частью общего процесса управления;
- неизбежной частью ежедневной работы менеджера;
- важностью при выполнении всех других функций управления.

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда стадий и этапов, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему.

В работе проводилась оценка этапов и методов разработки и принятия управленческих решений в ОГУ «Балтайский лесхоз», который является комплексным предприятием, призванным на основе использования лесных земель, как главного средства производства, вести хозяйство на принципах расширенного воспроизводства и наиболее рационального использования материальных полезностей леса с получением товарной продукции от переработки древесины, выпуске пищевой продукции, заготовке лекарственно-технического сырья.

Управленческие решения, принимаемые в данном лесхозе, логически обусловлены спецификой основной и вспомогательной деятельности и могут возникать случайно, необходимость в которых возникает, если проблема порождается факторами, которые могут появиться или не появиться при достижении цели, а именно сохранение и воспроизводство лесных земель,

лесного фонда, а также выполнение заказов по производству пиломатериал и деревянных строительных и столярных изделий.

Принятие управленческих решений отражается во всех аспектах управления и сферах деятельности каждого субъекта управления ОГУ «Балтайский лесхоз», а решения в основном носят запрограммированный характер, так как каждый день из сезона в сезон необходимо принимать решения по сохранению и защите лесного фонда, а также по объему производства пиломатериалов, деревянных и строительных изделий.

Поэтому процесс принятия управленческих решений в лесхозе состоит из следующих этапов:

6. Планирование управленческих решений;
7. Подготовка решения;
8. Обеспечение процедур принятия и принятие решений;
9. Выполнение управленческого решения;
10. Контроль за выполнением решения.

Принятие управленческих решений в лесхозе сильно зависит от личностного фактора, так как, по сути, управленческие решения в лесхозе принимаются только основными субъектами управления, особенно это касается лесничих, которых трудно контролировать Директору лесхоза из-за удаленности их нахождения и проблемы коммуникаций с ними. Лесничие районов принимают решения без обязательного согласования с директором лесхоза.

У лиц, принимающих решения в рассматриваемой организации частично проявляются попытки творческого подхода, но в основном весь процесс реализован на исполнении конкретных решений принятых директором лесхоза, главным лесничим и лесничими районов.

Данные руководители в основном используют авторитарный стиль руководства, поэтому принятие решений сильно зависит от личностного фактора, так как по сути решения принимают только они, связанные с

основной лесоводческой деятельностью, а также с деятельностью по производству пиломатериалов и не учитывают мнения рабочих и инженеров.

Таким образом, личностный фактор в разработке и принятии управленческих решений в лесхозе является определяющим, так как его характер деятельности является достаточно формализованным и строго подотчетным.

По поводу методов принятия решений, то в лесхозе они не отличаются разнообразием применения, так как количественные методы не применяются, а в основном используются неформальные и экспертные методы, основанные на аналитических способностях руководителей лесхоза как совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. Основаны они на интуиции, что позволяет оперативно принимать решения.

Также в лесхозе применяются методы групповых принятий решений в форме традиционных заседаний, планерок и совещаний. Преимущества групповых принятий решений не реализуются из-за доминирования авторитарного стиля руководства в лесхозе. Поэтому на всех совещаниях и планерках происходит передача информации о принятом решении и требуется формальное согласие присутствующих.

В качестве рекомендаций по совершенствованию разработки и принятия решений необходимо применить актуальные только для данной организации методы разработки и принятия решений, такие как метод «мозговой атаки», метод «Дельфи», метод «Кингисё», метод «Шесть Шляп мышления», метод «Пять почему?», метод «ринги», Метод 635.

Применение данных методов принятия управленческих решений позволит поднять их на качественно новый уровень, разработать и внедрить в практику принятия управленческих решений лесхоза современные технологии.

Профессиональное использование методов принятия управленческих решений позволят директору лесхоза, главному лесничему и районным

лесничим с одной стороны, контролировать интуитивные соображения при принятии решений, в частности обеспечивать большую степень непротиворечивости, согласованности и надежности принимаемых управленческих решений, с другой – более полно реализовать интуицию, опыт и знания.

Достоверную оценку эффективности применения актуальных методов принятия решений в ОГУ «Балтайский лесхоз» можно получить лишь тогда, когда данные методы будут длительное время реализованы в практической деятельности. Поэтому предварительную оценку мы получим исходя из того, что применение рассмотренных методов позволяет сделать существенный шаг в сторону количественных оценок и количественного анализа результатов принимаемых управленческих решений. Кроме того, использование методов разработки и принятия управленческих решений позволяет даже качественно оцениваемые управленческие ситуации оценивать количественно.

Применение в лесхозе данных методов должно быть основано на ситуационном подходе. Их применение должно носить гибкий характер, и зависеть от масштабов проблем и задач, а также позволяет привнести в практику принятия решений элемент системности, обеспечить эффективное взаимодействие различных этапов их принятия и тем самым не сводить к единоличному принятию решений директором лесхоза и другими руководителями.