

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	4
1.1. Основні підходи до встановлення сутності поняття "управлінське рішення"	4
1.2. Процес прийняття управлінського рішення: етапи та їх зміст	10
1.3. Класифікація управлінських рішень	16
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	23
2.1. Аналіз ринку туристичних послуг України	23
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Апіс Тревел»	35
2.3. Аналіз практичних аспектів прийняття рішення на ТОВ «Апіс Тревел»	43
2.4. Заходи з удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві	50
ВИСНОВОК	60
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	61

ВСТУП

Ефективність діяльності будь-якого підприємства залежить від обґрунтованості управлінських рішень, що приймаються його керівництвом. Для підвищення якості управлінських рішень та ефективності всієї системи менеджменту в цілому на підприємстві необхідно забезпечити якісну підготовку та реалізацію управлінських рішень. В свою чергу, це потребує від менеджерів сучасних знань теорії прийняття управлінських рішень та вмінь застосовувати її на практиці.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ прийняття управлінських рішень та застосування отриманих знань для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на туристичному підприємстві.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- визначити сутність поняття "управлінське рішення" та виявити основні етапи процесу його прийняття;
- провести аналіз ринку туристичних послуг України;
- запропонувати заходи з удосконалення процесу прийняття управлінських рішень туристичного підприємства.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Апіс Тревел» – українське підприємство, що працює на ринку туристичних послуг з 2008 р.

Предметом дослідження є процес прийняття управлінських рішень.

У процесі дослідження використано: метод групування (для встановлення етапів процесу прийняття управлінського рішення), PEST – аналіз (для аналізу стану зовнішнього середовища туристичних підприємств); метод аналізу фінансової звітності, типові рішення щодо спецзамовлення (для прийняття щодо надання знижки клієнтам).

Інформаційна база дослідження складалася з науково-літературних джерел та періодичних видань вітчизняних та зарубіжних авторів стосовно обраної тематики, а також Інтернет-видань. Для аналізу були використані дані бухгалтерської та статистичної звітності підприємства.

ВИСНОВОК

За результатами проведених досліджень пропонуємо розглядати управлінське рішення як результат вибору менеджером серед кількох альтернативних варіантів способу дій, спрямованих на вирішення певної проблеми організації. Процес прийняття управлінського рішення вміщує наступні етапи: виникнення ситуації, що потребує прийняття рішення; оцінка ситуації; аналіз інформації; виявлення та оцінка альтернатив; вибір альтернативи; прийняття управлінського рішення; реалізація управлінського рішення; контроль та оцінка результатів.

Ринок туристичних послуг України є одним з ринків, що найбільш активно розвиваються в сучасних умовах: щороку збільшується потік туристів, зростає дохід туристичних підприємств. Разом з тим, обсяги туристичної діяльності, що суттєво скоротилися у 2014-2015 рр., ще не відновилися. Скорочується й кількість підприємств туризму. Найбільш впливовими факторами зовнішнього середовища, що впливають на діяльність туристичних підприємств, є рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища, темпи росту економіки, рівень доходів населення, рівень міграції та вірогідність розвитку воєнних дій в країні.

За результатами аналізу практичних аспектів прийняття управлінських рішень на підприємстві встановлено, що через невірну пріоритетність обробки замовлень від туристів в процесі прийняття рішення щодо реалізації закордонного туру підприємство втрачає майже половину замовлень. З огляду на це запропоновано встановлювати пріоритетність замовлень, що оброблюються, на підставі критеріїв маржинальності, терміновості, вірогідності покупки. Це дозволить збільшити прибуток від турів закордон на 14%. Переглянуто та спрощено етапи прийняття рішення щодо реалізації закордонного туру. Доповнено процес прийняття рішення щодо реалізації туру Україною у часті формування спеціальних пропозицій для постійних клієнтів, що дозволить підвищити маржинальний дохід в середньому на 14-18% на один тур.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Александров Ю.В. Характеристика і класифікація управлінських рішень, що приймаються у системі ОВС України // Вісник Харківського національного університету. - №1046. – 2013 – С. 135-141
2. Аналітики “easybusiness” визначили індекс бюрократії в Україні // Сайт реанімаційного пакету реформ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rpr.org.ua/news/analytyky-easybusiness-vyznachyly-indeks-byuroktariji-v-ukrajini/>
3. Беспала О.А. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку туристичного ринку в Україні // Економіка: реалії часу. – 2017. - №6(34) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/archive/2017/No6/9.pdf>
4. Валютные качели: каким будет курс гривни в 2018 году // Сайт delo.ua // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/economyandpoliticsinukraine/valjutnye-kacheli-kakim-budet-kurs-grivni-339104/>
5. Василенко В. А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень: навч. посіб. / В. А. Василенко. – Київ: ЦУЛ, 2003 – 420 с.
6. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. економ. вузів. // Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. – К.: Кондор, 2003. – 414 с.
7. Волошина М. Анализ рынка туристических услуг в Украине: проблемы и перспективы // Сайт брендингової агенції KOOLORO [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-turisticheskikh-uslug-v-Ukraine.html>
8. Голов С.Ф. Управлінський облік // К.: Лібра, 2006. — 701 с.
9. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу. – К. : Всеуuito ; Наукова думка, 2001. – 242 с.
10. Дехтяр А. Системний підхід до прийняття державно- управлінських

- рішень / А. Дехтяр // Вісн. Нац. ун-ту внутр. справ. – 2002. – Вип. 20. – С. 192-196.
11. Дробязко А.М. Теоретичні засади формування управлінських рішень / А. М. Дробязко. // Державне будівництво. - 2011. - № 1. [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_1_7
 12. Економіка України в 2018 році зросла більше прогнозу // Економічна правда. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/03/22/646341/>
 13. Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси // Наукові праці. Державне управління. - №237. – Т. 249. – С. 47-51
 14. Іванченко Н. О., Яцюрук В. О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. Національний авіаційний університет. Інститут економіки та менеджменту. / Н. О. Іванченко, В. О. Яцюрук. [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm
 15. Індекс інфляції в Україні 2019 // Сайт Мінфіну [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
 16. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні: навч. посіб. / В.Ф. Кифяк. – Чернівці: Книги-XXI, 2003. – 300 с
 17. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2000. – 256 с.
 18. Кублікова Т. Б. Система казначейства: управління фінансовими ресурсами: монографія / Т. Б.Кублікова, Е. І. Курганська. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – 323 с.
 19. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.
 20. Кузнецова І. О. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства / Кузнецова І. О., Кублікова Т.Б // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.96-106.
 21. Кузиляк В. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику / В. Кузиляк, Р. Яковчук, А. Саміло, О. Повстин, В. Шишко // Вісник Національного університету "Львівська

політехніка". Юридичні науки. - 2016. - № 855. - С. 218-224.

22. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
23. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття / Н. Т. Мала // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2007. – №605. – С.20–24.
24. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. / Н.Т. Мала, І.С. Проник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. – Вип. 20.14. – С. 345-351.
25. Малюкіна А.О. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві // Науковий вісник ЧДІЕУ. - № 4 (24). - 2014. – С. 123-128
26. Менеджмент в АПК / Ю. Б. Королев, В. Д.Коротнев, Г. Н. Кочетова и др. / Под ред. Ю. Б. Королева. – М. : Колос С, 2007. – 424 с.
27. Мірошніченко Ю. Р. Організаційно-правові засади підготовки та прийняття державно-політичних рішень / Ю. Р. Мірошніченко. – Харків : Фактор, 2004. – 224 с.
28. Огляд економіки України // Американська торговельна палата в Україні. – К.:2018. - реформ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: chamber.ua
29. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
30. Основні економічні макро показники // Сайт Держстату [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
31. Погуда Н.В., Розметова О.Г. Сучасний стан туристичного ринку України: оцінка та перспективи розвитку // Ефективні економіка. – 2018. - №10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/59.pdf
32. Попова Л. Наукові підходи до питання про сутність управлінських рішень / Л. Попова // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. - 2012. - Вип. 2. - С. 42-50
33. Психология управления персоналом / Под ред. А.В. Батаршева. – М.: Изд-

во Инст-та псих., 2005. – 624 с.

34. Пушкар З., Пушкар Б. Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом / З. Пушкар, Б. Пушкар // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. - 2015. - Вип. 20. - С. 109–114.
35. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: [Учебник для вузов] / Смирнов Э. А. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 276 с.
36. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. Сер. Учебники XXI века. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 512 с.
37. Факт: українці стали жити довше // сайт Укрінформ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2463087-fakt-ukrainci-stali-ziti-dovse-i-krase.html>
38. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения : учебник для вузов. – 3-е изд., доп. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999. – 240 с.
39. Шавалюк Л. Сага про 3%. Яким темпом може зростати українська економіка // Український тиждень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tyzhden.ua/Economics/225797>
40. Шегда А. В. Менеджмент : [навч. посіб.] / А. В. Шегда. – К. : «Знання», 2002. – 583 с.