

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“ ” _____
(підпис)
2019 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент**

за темою:

**«Розвиток технології процесу прийняття та реалізації управлінських рішень
борошномельного підприємства»**

Виконавець:

студент центру заочної форми навчання

Тьо Кіра Євгенівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., проф.

(науковий ступінь, вчене звання)

Кузнецова Інна Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

- /підпис/

Одеса 2019

ЗМІСТ

Вступ	с.2
Розділ 1	с. 4
Теоретичні підходи до процесу розробки та прийняття управлінських рішень	
1.1 Види управлінських рішень	с. 4
1.2 Сутність технології прийняття управлінських рішень	с. 11
1.3 Зміст операцій технології прийняття управлінських рішень	с. 15
Розділ 2	с. 26
Удосконалення технології прийняття рішень Кременчугського КХП	
2.1 Загальна характеристика Кременчугського КХП та аналіз його внутрішнього середовища	с. 26
2.2 Діагноз проблем невідповідності якості продукції для розробки управлінських рішень	с. 35
2.3 Удосконалення технології прийняття рішень стосовно покращення якості продукції Кременчугського КХП	с. 45
Висновки та рекомендації	с. 54
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	с. 57

ВСТУП

Успішна діяльність підприємства в ринковому середовищі безпосередньо залежить від розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Від ефективності прийнятих управлінських рішень на підприємстві багато в чому залежить якість і затребуваність продукції, обсяги продажів і прибутку, можливості інноваційного розвитку, відновлення людського капіталу та інше. Підвищення ефективності розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень вимагає комплексного урахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. На сучасному етапі в менеджменті склалася теорія процедурної раціональності, при дотриманні технології якої, можна приймати обґрунтовані, ефективні рішення. Ця технологія потребує урахування галузевої специфіки діяльності підприємств. Необхідність вдосконалення технології процесу розробки і прийняття управлінських рішень борошномельних підприємств визначають актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Мета роботи – збільшити завантаженість борошномельного підприємства за рахунок зменшення дефектної продукції шляхом удосконалення прийняття управлінських рішень з урахуванням специфіки галузі.

Об'єкт дослідження – ДП Кременчуцький комбінат хлібопродуктів.

Завдання дослідження:

- сформулювати раціональну процедуру прийняття управлінського рішення;
- провести аналіз внутрішнього середовища Кременчуцького комбінату хлібопродуктів з використанням методу SNW-аналіз;
- сформулювати технологію прийняття управлінського рішення щодо зменшення дефектної продукції борошномельного підприємства;
- провести діагностику проблем невідповідності якості продукції для розробки управлінських рішень;

- удосконалити технологію прийняття рішень стосовно покращення якості продукції Кременчугського КХП;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих рішень.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу і синтезу, статистичного аналізу, фінансового аналізу, діаграму спорідненості, метод Парето.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розроблених рекомендаціях щодо підвищення якості продукції борошномельного підприємства.

Висновки та рекомендації:

1. На підставі критичного аналізу наукової літератури визначено, що під технологією прийняття управлінських рішень доцільно приймати послідовність операцій та методи їх виконання, які призводять до вибору і реалізації оптимальної альтернативи. До основних операцій процесу прийняття управлінських рішень нами віднесено: постановка проблеми; формування обмежень та критеріїв прийняття управлінських рішень; генерування варіантів рішення; оцінка альтернативних рішень та їх переваг; вибір рішення відповідно до встановлених критеріїв; реалізація рішень; зворотній зв'язок.

Нами розроблено схему раціональної процедури прийняття управлінського рішення, яка має гнучкий характер.

2. Кременчуцький КХП є державним підприємством та філією «Державної продовольчо-зернової корпорації України». На зерновому ринку України Держкорпорація займає перші позиції серед експортерів. У рейтингу експортерів вона є лідером і у такий спосіб випереджає приватних зернотрейдерів.

Кременчуцький комбінат хлібопродуктів має дві дільниці. На основній дільниці розташований елеватор та два млини. За результатами аналізу динаміки обсягів виробництва борошна пшеничного на Кременчугському КХП встановлено, що за останні три роки його виробництво збільшилося. Проте на сьогодні підприємство використовує потужність на 43 %. Це можна пов'язати з наявністю в галузі сильних конкурентів, а також, з внутрішніми проблемами підприємства.

В роботі було проведено аналіз внутрішнього середовища з використанням методу SNW-аналіз за такими факторами: фінансовий стан; організація планування; рівень маркетингової активності; репутація на ринку; ступінь використання потужності підприємства; економія на масштабі; рівень технічного оснащення; цінова політика; відсутність дефектної продукції; досвід роботи на ринку; ведення зовнішньоекономічної діяльності; кваліфікація персоналу; прибутковість виробництва.

Встановлено, що найнижчі значення мають фактори ступеню використання потужності та досить високий ступінь дефектної продукції, що не дозволяє у повній мірі використати можливості займатися зовнішньоекономічною діяльністю.

3. Відповідно до визначених проблем та сформованої раціональної технології прийняття управлінського рішення запропоновано процедуру, направлену на прийняття рішень з підвищення якості продукції, яка використовує методи спорідненості та Парето.

4. Проведено діагностику проблеми невідповідності якості продукції для розробки управлінських рішень. Нами було використано діаграму спорідненості, яка надає можливість систематизувати велику кількість даних за принципом схожості. Діаграму було побудовано за двома ознаками: зниження виходу борошна та невідповідність якості борошна.

За результатами побудови діаграми споріднення встановлено, що на зниження виходу борошна впливають: неправильне формування помельної партії; недобір борошна вищого сорту; збільшення виходу висівок; недосів. Всі встановлені відхилення визвані певними порушеннями у технологічному процесі, які визначені нами з використанням діаграми споріднення: затуплення рифів або втрата шерохватості вальцями; порушення режиму відволоження; недостатнє натягнення сит розсіву; неточне відбалансування розсіву.

З використанням діаграми споріднення були систематизували фактори, що впливають на зниження якості борошна: нестандартний за крупністю помел борошна; зольність борошна вища за норму; відхилення помелу за кольором; поява хрустіння в борошні; слабка клейковина у борошні; некондиційна манна крупа. За побудованою діаграмою споріднення основними причинами невідповідності якості борошна є такі: неправильне формування помельної партії; порушення режиму відволоження; незадовільна підготовка сепаратора та аспіратора; невідрегульована робота трієра; несправність сит сепаратора та каменевідбірних машин; зношеність вальців.

Побудовані нами діаграми споріднення надали можливість систематизувати основні дефекти на підприємстві.

Для подальшого прийняття рішення було використано діаграму Парето, з використанням якого виявлено основні причини дефектів, що найбільшою мірою впливають на якість продукції. Відповідним чином було зібрано статистичні дані щодо питомої ваги дефектів.

За діаграмою Парето ми дійшли висновку, що 70 % складають наступні дефекти: недобір борошна вищого сорту; недосів через надмірну вологість зерна; збільшення виходу висівок; некондиційна манна крупа через надмірне перетирання вальцями; слабка клейковина у борошні. Встановлено, що основними причинами дефектів є порушення режиму відволоження та неполадки у роботі вальцевих станків

5. Для того, щоб покращити якість технологічного процесу зволоження нами запропоновано такі етапи технології прийняття управлінських рішень: аналіз інформації щодо недосіву та недобору борошна через порушення режиму відволоження; аналіз якісних характеристик помельної партії та її стекловидності, яка є одним з найважливіших ознак якості зерна, що визначає борошномельні переваги стосовно виходу високих сортів борошна; вибір параметрів відволоження; перевірка відповідності параметрів якісним характеристикам помельної партії зерна; контроль якості зволоження у зволожувальних машинах та відволожуючих бункерах; виявлення невідповідності щодо параметрів відволоження; прийняття оперативних рішень.

Розроблений нами процес прийняття управлінських рішень стосовно зволоження надає можливість посилити контроль на даній стадії технологічного процесу і запобігти відхилення. У такий спосіб будуть усунені причини недобору борошна вищого сорту, а також потрапляння борошна у висівки та відходи або його недосів та зниження виходу борошна.

Запропонований нами процес управління передбачає декілька етапів перевірки якості технологічного процесу та безпосереднього контролю якості відволоженого зерна до його передачі на стадію подрібнення. Також передбачено етапи повернення на попередні стадії для відповідної якості. У такий спосіб буде ліквідовано 33 % дефектів.

6. Встановлено, що головними причинами неполадок вальцових станків є затуплення рифів та втрата шероховатості вальцями. Які пов'язані із невчасним виявленням невідповідності вальців технічним нормам. Нами було визначено діючу структуру ремонтного циклу вальцових станків Кременчуцького КХП. За існуючого ремонтного циклу поточні ремонти виконують два рази на рік через кожні 6 місяців, огляди виконують два рази на рік. Тобто ремонтні роботи виконують через кожні два місяці.

З метою покращити якість борошна нами в ремонтному циклі збільшено кількість оглядів. Вони мають проводитися кожного місяця. Також збільшено частоту поточних ремонтів, що надасть можливість уникнути затуплення рифів та втрати шероховатості вальцями. Це в свою чергу усуне надмірне перетирання та подрібнення зерна вальцями.

7. Збільшення кількості поточних ремонтів збільшить відповідним чином і витрати на заміну вальців та їх відновлення. Проте за економічними розрахунками з використанням маржинального доходу доведено доцільність запропонованих заходів.

За результатами запропонованих заходів буде скорочено дефектність продукції. Відповідно можна буде збільшити її реалізацію, у тому числі і на зовнішні ринки за рахунок приналежності підприємства до «Державної продовольчо-зернової корпорації України», яка має налагоджені канали експорту борошна.

Література:

1. Акофф Р. Искусство решения проблем: Пер. с англ. / Р. Акофф - М.: Мир, 1982. – 294 с.
2. Анфилов В.С. Системный анализ в управлении: Учебн. пособие / В.С.Анфилов, А.А.Емельянов, А.А.Кукушкин, под ред. А.А Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2003 – 368 с.
3. Балабаш О.С. Стійкий розвиток підприємства: сутність та складові / Кузнецова І.О., Балабаш О.С. // Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава». – 2015.- № 12. – С. 83-97
4. Балабаш О.С. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством / Кузнецова І.О., Балабаш О.С. // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.85-95
5. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития: Монография. – Киев: Центр учебной литературы, 2005. – 648 с. – Библиогр.: 617-638
6. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник – К.: ЦУЛ, 2003. – 420 с.
7. Довбенко М.В. Современные экономические теории в трудах нобелиантов / М.В. Довбенко, Ю.И. Осик. – М.: Академия естествознания. – 2011. – 320 с.
8. Друкер П.Ф. Эффективный управляющий. - М.: Book Chamber International, 2014 г., 268 стр.
9. Коваль О.С. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах // Теория и практика общественного развития. 2012. – №9. – С.257-259.
- 10.Кузнецова І.О. Економіка підприємств хлібопродуктів: Навчальний посібник / І.О. Кузнецової. – Одеса: Атлант, 2013. – 325 с.
- 11 .Кузнецова І.О. Інжинірингова парадигма як методологічне підґрунтя побудови процесу управління // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. - 2014. - № 2. - С.52-56
- 12.Кузнецова І.О. Інноваційні технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства // Управлінські інновації: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету – Тернопіль, 2012. - № 2. – С. 151-165
- 13.Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. Організаційно-економічна модернізації галузі хлібопродуктів як основа продовольчої безпеки держави // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. Зб. наук.

- праць Херсонського національного технічного університету. - Херсон, 2014. - № 15 (4). - С.132-139
- 14.Кузнецова І.О. Розвиток процесного підходу в концепції контролінгу / / Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 3 (255) – С.114-127
- 15.Кузнецова І.О. Технологія управління як джерело ключової здібності підприємства //Вісник Прикарпатського університету. Економіка. - Івано-Франківськ, 2014. – Випуск 10. - С.177-187
- 16.Кузнецова І.О. Технологія прийняття управлінських рішень щодо інноваційного розвитку підприємства / І.О. Кузнецова, А.В. Драган // Науковий вісник ОНЕУ. - 2013. - № 28 (207). - С. 21-30
- 17.Кузнецова І.О. Управління якістю: навчальний посібник / Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. – ПромАрт: 2018. – 264 с.
- 18.Ларичев О.И., Качественные методы принятия решений. Вербальный анализ решений / О.И. Ларичев, Е.М. Мошкович // – М.: Наука, – 2001. – 208 с.
- 19.Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений: Учебник / О.И. Ларичев // – М.: Наука. – 2001. – 241 с.
- 20.Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник / Б.Г. Литвак //М.: Дело, 2015. – 392 с.
- 21.Мескон М. Основы менеджменту / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Пер с англ. – М.: Дело, 2002. – 702 с.
- 22.Мосейко В.О. Управление по изменениям. Концепция внутрифирменного управления в структурах среднего и малого бизнеса: (Монография) – Волгоград: Издательство Волгоградского государственного университета, 2001. 464 с. – Библиогр. с.: 433-439
- 23.Нейман Дж. Теория игр и экономическое поведение / Фон Нейман Дж., О. Моргенштерн // М: Наука, 1970 – 320 с..
- 24.Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Під ред.. Ю.Є. Петруні - Дніпропетровськ, 2013. - 320 с.
- 25.Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2007. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/dict/economic>
- 26.Рельян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческого решения / Я.Р. Рельян. - М.: Финансы и статистика, 2014 – 280 с.
- 27.Саймон А. Г. Менеджмент в организациях / Саймон А. Г., Смитбург Д. У., Томпсон В. А. // Перевод с английского, М.: РАГС «Экономика», – 2005. – 382 с.

- 28 .Саймон А. Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении / А. Г. Саймон // – СПб: Вильямс, 2005. – 364 с.
- 29.Стадник В.В. Менеджмент: посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна //– К.: АкадемВидав, – 2013. – 464 с.
- 30 .Фатхудинов Р. А. Управленческие решения: Учебник 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М, 2011. – 370 с.
- 31.Фишберн П. Теория полезности для принятия решений / П. Фишберн // М.: Наука. 2011 – 214 с.
- 32.Хизрич Р. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха / Р. Хизрич, М. Питерс // Пер. с англ. — М.: Прогресс-Универс, 2011 – 327 с.
- 33.Черваньов Д. Менеджмент: підручник / Д. Черваньов. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2001. – 853 с.
- 34.Янг С. Системное управление организацией / С. Янг. Пер. с англ. Под ред. С.П. Никанорова, С.А. Батасова – М.: Советское радио, 1972. – 456 с.
- 35.Kuznetsova I. Fomatization of management technology as a constituent of the core organization capabilities / Inna Kuznetsova // Современное состояние научных исследований и технологий в промышленности. Научный журнал – 2017. - № 2. – С. 116-123.
36. 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.
37. Кублікова Т. Б. Система казначейства: управління фінансовими ресурсами: монографія / Т. Б.Кублікова, Е. І. Курганська. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – 323 с.