

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

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ___ ” _____ 20__ р.

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

за темою:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

Виконавець:

студентка IV курсу ФЕУВ

Хохлова К.О. _____

(підпис)

Науковий керівник:

д.е.н., проф.

Кузнецова І.О. _____

(підпис)

Одеса 2017

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	5
1.1. Прийняття управлінських рішень на засадах процесного підходу	5
1.2. Типи управлінських рішень.....	10
1.3. Методи прийняття управлінських рішень.....	17
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АМЕТИСТ- ТРАНС».....	25
1.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Аметист-Транс»	25
1.2. Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Аметист-Транс»	34
1.3. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Аметист-Транс».....	43
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	65

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи зумовлюється тим, що процес прийняття рішень пронизує все життя людства. Людина протягом життя приймає рішення, які стосуються його самого або інтересів інших людей, від якості яких залежить подальша доля людини чи групи людей. А прийняття управлінського рішення – є одним із найважливіших управлінських процесів, від ефективності якого значною мірою залежить успіх усієї організації. Менеджер – саме та людина, яка приймає рішення, від яких залежить ефективність роботи усіх ланок організації та їх кінцевий результат. Професійний менеджер повинен володіти сучасними і ефективними методами прийняття рішень, без яких успішне управління організацією у сучасній економічній обстановці практично неможливо. Одним із основних причин банкрутств підприємств і їх неприбуткової, непродуктивної діяльності є недосконалий, неефективний процес прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим актуальність, своєчасність та перспективність теми моєї дипломної роботи не визиває сумнівів.

Метою моєї дипломної роботи є:

- розкрити сутність поняття «управлінське рішення»;
- систематизувати типи та класифікацію управлінських рішень;
- розглянути особливості процесу прийняття управлінських рішень;
- дослідити методи, які застосовуються для прийняття ефективних управлінських рішень;
- розробити ряд процедур для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Аметист-Транс».

Об'єктом дослідження дипломної роботи є управлінська діяльність підприємства ТОВ «Аметист-Транс».

Предметом дослідження є визначення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Аметист-Транс», з метою його вдосконалення.

У дипломній роботі будуть розглянуті:

- сутність поняття «управлінське рішення»;
- типи рішень, які приймаються менеджерами, методи, які використовуються для прийняття управлінських рішень;
- основні чинники, які впливають на ефективність прийняття управлінських рішень;
- проаналізовано ефективність діяльності підприємства за основними фінансовими показниками (ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, тощо);
- дана загальна характеристика досліджуваного об'єкту дипломної роботи – підприємства ТОВ «Аметист-Транс»;
- розроблено ряд процедур та пропозицій на основі розрахунків та моделювання з використанням аналізу чутливості та маржинального доходу для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Аметист-Транс».

ВИСНОВКИ

В процесі написання дипломної роботи було проаналізовано поняття «управлінське рішення» і виявлено, що найчастіше поняття «управлінське рішення» визначається як результат, вибір і процес. Важливість управлінського рішення з позиції основи управління полягає у визначенні черговості дій персоналу для виробництва і реалізації товарів та послуг. І саме процесний аспект дає змогу аналізувати управлінське рішення як основу управління. Враховуючи це, можна зробити висновок, що визначення поняття «управлінське рішення» як процесу є найбільш повним. Також, були розглянуті сучасні методи, які використовуються для прийняття ефективних управлінських рішень.

ТОВ «АМЕТИСТ-ТРАНС» надає експедиторські послуги та послуги з організації вантажоперевезень на території країн Європи, Азії, СНД та України з використанням автомобілів різного типу і тоннажу.

Визначені напрямки діяльності підприємства ТОВ «Аметист-Транс», організаційна структура, виділені основні напрямки, за якими підприємство здійснює перевезення, проведений АВС-аналіз за перевезеннями, проведені аналіз динаміки вантажообігу, обсягів перевезення, динаміки експорту послуг та склад експорту, подальші стратегічні цілі на напрямки розвитку підприємства.

Був проаналізований фінансовий стан підприємства, який показав, що протягом досліджуваного періоду (з 2014 по 2016 рік):

- збільшилися адміністративні витрати та витрати на збут;
- зменшився прибуток;
- зросла собівартість реалізованих послуг;
- зменшилися значення показників рентабельності;
- зменшилися значення показників фінансової стійкості;
- зменшилися значення показників платоспроможності (ліквідності).

У зв'язку з отриманими результатами аналізу діяльності підприємства можна зробити висновок, що на підприємстві приділяється недостатньо уваги процесу управління та процесу прийняття управлінських рішень.

В роботі був проведений аналіз стосовно обрання маржинального доходу критерієм прийняття управлінських рішень.

За результатами розрахунків, можна зробити висновок, що в залежності від обраної бази розподілу можна отримати різні значення рентабельності і собівартості. Змінюючи базу розподілу, отримуємо різні результати собівартості та рентабельності, і чим вище частка непрямих витрат, тим більш різними будуть рентабельність і вартість при різному розподілі непрямих витрат. Тому, більш об'єктивним критерієм прийняття рішення ніж собівартість та рентабельність є маржинальний дохід.

Для того, щоб довести, що маржинальний дохід є кращим критерієм при прийнятті управлінського рішення, розроблено 6 сценаріїв.

За допомогою моделювання шести ситуацій таких як: збільшення попиту, збільшення змінних витрат, збільшення ціни, надання знижки, оптимізації перевезень за рахунок додаткових замовлень (зменшення порожнього пробігу) та передачі дрібних перевезень іншій фірмі-перевізнику, можна оцінити, як те чи інше рішення відобразиться на прибутку підприємства і обрати ефективне рішення. За результатами проведених розрахунків можна зробити висновок, що маржинальний дохід є найбільш оптимальним критерієм для прийняття управлінських рішень, як і на основі аналізу чутливості, так і при моделюванні різних сценаріїв майбутнього.

Список використаної літератури:

1. Управленческие решения / Л. А. Бирман — «РАНХиГС», 2008
2. Смирнов Э.А. Управленческие решения. — М.: ИНФРА-М, С50 2001 — 264 с. — (Серия «Вопрос-ответ»)
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
4. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М. — 2002. — 314 с. — (Серия "Высшее образование").
5. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. - К.: Вища школа, 1995. — 357 с.
6. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. — 2 е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2004. — 504 с.: ил. — Библиогр.: с. 247—251.
7. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Курс лекцій. Навчальний посібник для студентів спеціальності 7.050201 "Менеджмент організацій". - Житомир: ЖІТІ, 1998- 556 с.
8. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. - К.:Всеувіто, Наукова думка 2001.-242 с.
9. Ременников В.Б. Управленческие решения: учеб. пособие 2-е изд. перераб. и доп. / В.Б. Ременников. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
10. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. - Т.1. -К.: Українсько-фінансовий інститут менеджменту і бізнесу, 1997.- 543 с.
11. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. — 2-ге вид. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 216 с.
12. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник.-Київ, ЦУЛ, 2003 — 420 с.
- 13.О.М. Олійниченко / Аспектний підхід до визначення поняття „управлінське рішення”, 2007. — 8 с.

14. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. — 2 е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2004. — 504 с.: ил. — Библиогр.: с. 247—251.
15. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.
16. Управленческие решения разработка и выбор: Учебное пособие. / Ю.В. Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н. Кузьбожев, – под ред. Э.Н. Кузьбожева – М КНОРУС, 2005 – 352 с.
17. Экономика предприятия: учебник для бакалавров / А. П. Гарнов, Е. А. Хлевная, А. В. Мыльник. — М.: Издательство Юрайт, 2015. – 303 с.
18. Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой / Разработка управленческих решений: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 383 с. - ISBN: 5-238-01091-5 (2-е изд., перераб. и доп.)
19. Управленческие решения: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин, Л.Ю. Лапыгин. - М.: Эксмо, 2009 г. - 448 с. - (Высшее экономическое образование).
20. Ю.И. Башкатова. Управленческие решения / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. М., 2003 – 89 с.
21. Злобина, Н.В. Управленческие решения : учебное пособие / Н.В. Злобина – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.
22. Прохоров Ю.К., Фролов В. В. Управленческие решения: Учебное пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. – 138 с.
23. Мала Н.Т. Управлінське рішення: класифікація і процес прийняття, 2007. – с.23
24. Ряховская О.Н. Мудрость управления // Российское предпринимательство. 2001. № 11. С.15.
25. Кузнецова Н.В. Анализ подготовки и принятия управленческих решений в практике: к вопросу выбора оптимального метода // «Молодой учёный» № 27 (131) Декабрь 2016 г.

- 26.Эйхлер Л.В. Управление финансами автотранспортного предприятия (практика финансового менеджмента): Учебное пособие. – Омск: Изд-во СибАДИ, 2007 – 195 с.
- 27.Вакарина Е.И. СVP- анализ как инструмент принятия управленческих решений.
- 28.Поликарпов К. И., Тимофеев Д. Г., Дышлюк О. А. СVP-анализ как инструмент принятия управленческих решений.
- 29.СVP-анализ / Словарь / Бухгалтерия, экономика, финансы и учет. — Режим доступа: URL: <http://edu.jobsmarket.ru/glossary/buh/922/>
- 30.О.А. Орлов /Система “СVP”. Мифы и реальность. Возможности выхода из тупика // Вісник Хмельницького національного університету 2014, № 2. Т. 2
- 31.О.О. Орлов, Є.Г. Рясних, Т.А. Гордеева / Застосування маржинального аналізу та аналізу чутливості під час формування виробничої програми машинобудівного підприємства, 2012 р.
- 32.О.А. Орлов, Е.Г. Рясных / Инновации в планировании промышленного производства на основе маржинального подхода.
- 33.С.А. Гусев, В.С. Маросин / ABC-анализ в функционировании транспортно-логистических систем: некоторые аспекты практического применения // Известия ТулГУ. Технические науки. 2015. Вып. 5. Ч.1
- 34.Зенкина И.В. Методические основы и инструменты стратегического анализа деятельности организации // Аудит и финансовый анализ №1, 2013.
- 35.Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник. — 3-е изд., испр. — М.: Дело, 2002. — 392 с.
- 36.Главная / Библиотека управления / Менеджмент / Управление производством и поставками /ABC-анализ в логистике: методы выделения групп. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/manufact/abc.shtml>