

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

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

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

\_\_\_\_\_ (підпис)  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
**зі спеціальності 073 "Менеджмент"**  
за магістерською програмою професійного спрямування  
"Менеджмент організацій"

на тему:  
**«Формування технології прийняття управлінських рішень  
на підприємстві»**

**Виконавець:**

студент центру заочної форми навчання

Васиченко Катерина Олексіївна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник:**

к.е.н., проф.  
(науковий ступінь, вчене звання)

Кублікова Татьяна Борисівна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

## ЗМІСТ

Вступ	с. 3
Розділ 1. Процес прийняття управлінських рішень: теоретичні підходи	с. 5
1.1. Сутність управлінських рішень: процесний підхід	с. 5
1.2. Види рішень в процесі управління	с. 11
1.3. Методичні основи підготовки і прийняття ефективних управлінських рішень	с. 17
Розділ 2. Аналіз діяльності ЗАТ «ТАРУТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»	с. 28
2.1. Загальна характеристика ЗАТ «Тарутинський сирзавод»	с.28
2.2. Фінансовий аналіз господарської діяльності ЗАТ «Тарутинський сирзавод»	с. 39
2.3 Аналіз зовнішнього середовища ЗАТ «Тарутинський сирзавод»	с. 47
Розділ 3 Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на ЗАТ «Тарутинський сирзавод»	с. 59
3.1 Рекомендації щодо обрання критерію прийняття управлінських рішень	с. 59
3.2 Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень стосовно обсягів виробництва продукції	с. 66
3.3 Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень стосовно встановлення знижок на продукцію	с. 72
Висновки	с. 84
Література	с.86

## ВСТУП

Прийняття рішень є важливою частиною управлінської діяльності. Від процесу прийняття рішень залежить ефективність функціонування підприємства. Тому технологія розробки, прийняття, реалізації управлінських рішень є необхідною складовою управління організацією.

Актуальність даної теми полягає в розробці таких способів та методів прийняття типових управлінських рішень, які дозволять управлінському персоналу більш ефективно використовувати наявні ресурси підприємства, гнучкіше реагувати на зміну кон'юнктури ринку, отримати додаткові переваги у порівнянні з конкурентами та використовувати передові технології в організації управлінського процесу.

Ціль даної дипломної роботи полягає у формуванні технології прийняття типових управлінських рішень на ЗАТ «Тарутинський сирзавод».

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі задачі:

- розкрити теоретичні основи процесу прийняття управлінських рішень: сутність, методи та процес прийняття управлінських рішень;
- дати характеристику об'єкту дослідження та визначити галузеві загрози й можливості;
- обґрунтувати пропозиції щодо критеріїв прийняття типових управлінських рішень;
- сформулювати технологію прийняття управлінських рішень щодо зміни обсягів виробництва та встановлення знижок.

Об'єкт дослідження дипломної роботи – ЗАТ «Тарутинський сирзавод».

Предметом дослідження дипломної роботи є зміст, етапи і процедура процесу прийняття рішення на ЗАТ «Тарутинський сирзавод».

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в удосконаленні процесу прийняття управлінських рішень шляхом виокремлення операції вибір критерію прийняття рішення та обґрунтування методу прийняття рішення, що

надає можливість підвищити ступінь раціональності та ефективності прийнятого рішення

При написанні дипломної роботи було використано такі методи: дослідження наукових джерел, праць видатних вітчизняних та зарубіжних науковців, періодичної та тематичної літератури. Важливим є метод аналізу та синтезу опрацьованої інформації, розробка власних висновків та припущень, порівняльний метод, статистично-математичний аналіз, АВС-аналіз.

**Практичне значення** роботи полягає у підвищенні раціональності прийнятих управлінських рішень через визначений порядок операцій та встановлені критерії прийняття рішень.

**Апробація** роботи була проведена шляхом публікації тез:

Васиченко К. Процесний підход в управлінні діяльності підприємства / Васиченко К., Кузнецова І.О. // «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали третьої міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 травня 2017 р. – Одеса, 2017. – с. 76-80

## Висновки

1. На основі критичного аналізу наукової літератури доведено, що управлінські рішення необхідно розглядати з позиції процесного підходу. Безпосередньо етапи процесу прийняття управлінських рішень доцільно доповнити операціями вибір критерію прийняття рішення та обґрунтування методу прийняття рішення, оскільки від цих дій залежить ступінь раціональності та ефективності прийнятого рішення.

2. Підприємство ЗАТ «Тарутинський сирзавод» є одним із провідних підприємств у південному регіоні Одеської області. Аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволяє стверджувати, що фінансовий стан підприємства знаходиться не в найкращому стані, рентабельність капіталу знаходиться на низькому рівні. Втім є і позитивні тенденції, стосовно поточної та короткострокової ліквідності, показники яких мають тенденцію до зростання.

Проведений аналіз галузі надає змогу стверджувати, що сироваріння з найприбутковішого напрямку молочної галузі за два останні роки перетворилося у малоприбуткове. Внаслідок аналізу нами визначено низку негативних факторів, що впливають на розвиток галузі. Також виявлено можливості зростання, пов'язані із зростанням світового експорту сирної продукції та підвищенням попиту на нього. Тому є підстави розраховувати на розвиток підприємств даної сфери діяльності.

3. Встановлено, що на підприємстві ЗАТ «Тарутинський сирзавод», як основний критерій прийняття типових управлінських рішень (зміна обсягів виробництва, надання знижок, визначення асортименту продукції) використовують показник рентабельності продукції. Якщо використовувати як критерій прийняття управлінських рішень рентабельність продукції, то виникає потреба розподіляти накладні витрати. Накладні витрати розподіляють за різними базами розподілу, або ж використовують більш простий метод – розподіляючи їх за заробітною платою основних робітників. Такий розподіл дає

можливість визначити повну собівартість одиниці продукції, а також знаючи ціну її реалізації – визначити рентабельність виробництва продукції.

З використанням розподілу накладних витрат за декількома варіантами доведено, що не доцільно обирати показники повної собівартості та рентабельності продукції як критерії прийняття рішення. Більш доцільним у даному разі є критерій маржинального доходу, який не залежить від зміни розподілу накладних витрат. Саме тому, ми пропонуємо ЗАТ «Тарутинський сирзавод» як основу для прийняття типового управлінського рішення щодо обсягу виробництва продукції використовувати показник маржинального доходу на одиницю продукції.

4. З використанням показника маржинального доходу та моделі аналізу чутливості запропоновано етапи прийняття управлінського рішення стосовно змін обсягів виробництва. За розробленою технологією проведено розрахунки, які доводять її доцільність.

За результатом аналізу реалізації продукції за півроку встановлено, що підприємство поступово зменшувало реалізацію продукції без знижок і збільшувало реалізацію продукції зі знижками. Проте знижки на підприємстві встановлюють неефективно. З використанням ABC-аналізу запропоновано технологію встановлення знижок на підприємстві, що надасть додаткові вигоди підприємству: збільшення обсягу продажів, регулювання надходження замовлень у часі, зміцнення зв'язку із клієнтами, краще обслуговування клієнтів, диференціацію цін.

Запропоновані рішення щодо вдосконалення процесу прийняття рішення на підприємстві ЗАТ «Тарутинський сирзавод» мають практичне значення, а їх реалізація дозволить підприємству покращити систему управління та підвищити ефективність діяльності компанії в цілому.

## Літературні джерела:

- 1) Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством / Кузнецова І., Балабаш О. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.85-95
- 2) Бирман Л. А. Управленческие решения / Л. А. Бирман – М: «РАНХиГС», 2015 – 150 с.
- 3) Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития: (Монография) / А.В. Василенко. – Киев: Центр учебной литературы, 2005. – 648 с. – Библиогр.: с.617-638
- 4) Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник./ В.А. Василенко / Київ, ЦУЛ, 2003 – 420 с.
- 5) Гусев С.А. ABC-анализ в функционировании транспортно-логистических систем: некоторые аспекты практического применения / С.А. Гусев, В.С. Маросин // Известия ТулГУ. Технические науки. 2015. Вып. 5. Ч.1 – с. 25-32
- 6) Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Наукова думка 2011. – 242 с.
- 7) Дес Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень [пер. с англ.] / Д. Дес. – К.: Всеуито, Наук. думка, 2001. – 242 с.
- 8) Друкер П. Управление, нацеленное на результат / П. Друкер. – М.: Бук Чембер Интернешнл, 1992. – 428 с.
- 9) Ефремов А. В. Экономическая эффективность и ее оценка / А.В. Ефремов // Экономика и управление. – 2000.– №2/3. – С.3–7.
- 10) Злобина, Н.В. Управленческие решения : учебное пособие / Н.В. Злобина – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2014. – 80 с.
- 11) Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. / В.М. Колрпаков / – 2 е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.
- 12) Кузнецова І.О. Визначення сутності дефініції технологія управління

- / І.О. Кузнецова // Науковий журнал: Вісник КНТЕУ. – 2009. – №1. – С. 55-62
- 13) Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149
- 14) Кузнецова І.О. Економіка підприємств хлібопродуктів: Навчальний посібник / І.О. Кузнецової. – Одеса: Атлант, 2013. – 325 с.
- 15) Кузнецова І.О. Інжинірингова парадигма як методологічне підґрунтя побудови процесу управління/ І.О. Кузнецова // Економіка: реалії часу, 2014, №2(12) - С. 52-57
- 16) Кузнецова І.О.Інжиніринг в процесі управління діяльністю підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. Зб. наук. праць Одеського національного економічного університету. – Одеса, 2014. – № 1. – С.216-223
- 17) Богатирьов А.М. Основи підприємництва в харчовій промисловості: Навч. Посібник / А.М.Богатирьов, І.О.Кузнецова, З.І.Чабарова [та ін.] // – Одеса: Аспект, 2004. – 390 с.
- 18) Кузнецова І.О. Парадигми процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2011. – № 2, Т.2. – С.64-68
- 19) Кузнецова І.О. Парадигми процесного підходу в євроменеджменті //Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України: (Монографія) / За ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової // Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 5-15
- 20) Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко / Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.



- 21) Кузнецова І.О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко / Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса, ОНЕУ 2012. - №2 (45). – С.121 – 125.
- 22) 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
- 23) Кузнецова І.О. Управління витратами в процесі маркетингової діяльності підприємства: методичний підхід / І.О.Кузнецова, І.О. Відоменко // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2015. - № 6 (226) - С. 145-159
- 24) Кузнецова І.О. Формування раціональної технології процесу управління на засадах інжинірингової парадигми / І.О. Кузнецова // Управління розвитком. Зб. наук. робіт, Харків. Вид. ХНЕУ, № 18, 2010 – С.31-35
- 25) Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин, Л.Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2014 г. – 448 с.
- 26) Майер М.В. Оценка эффективности бизнеса [пер. с англ.] / М.В. Майер. – М.: ООО “Вершина”, 2004. – 272 с.
- 27) Майстер Д. Истинный профессионализм [пер. с англ.] / Д. Майстер. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2004. – 228 с.
- 28) Мескон М. Основи менеджменту / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Пер с англ. М.А. Майорова – М.: Дело, 1992. – 702 с.
- 29) Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – 688 с.
- 30) О.А. Орлов /Система “СVP”. Мифы и реальность. Возможности выхода из тупика О.А. Орлов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014, –№ 2. Т. 2 – С. 5-20
- 31) Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень: Навч. посіб./ Ю.Є. Петруня, В.Б. Говоруха, Б.В.

- Літовченко / за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
- 32) Прохоров Ю.К., Фролов В. В. Управленческие решения: Учебное пособие / Ю.К. Прохоров, В. В. Фролов – 2-е изд., испр. и доп. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2014. – 138 с.
- 33) Питерс Т. В поисках эффективного управления [пер. с англ.] / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 423 с.
- 34) Прядко В.В. Економічна ефективність виробництва: Проблеми теорії та методології управління / В.В. Прядко. – К.: Наукова думка, 2003. – 282 с.
- 35) Ременников В.Б. Управленческие решения: учеб. пособие 2-е изд. перераб. и доп. / В.Б. Ременников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 250 с.
- 36) Ряховская О.Н. Мудрость управления / О.Н. Ряховская // Российское предпринимательство – 2011. –№ 11. – С.15-20.
- 37) Смирнов Э.А. Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, С50 2001 – 264 с.
- 38) Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.
- 39) Учитель Ю.Г. / Разработка управленческих решений: Учебник. / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 383 с.
- 40) Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. – 2002. – 314 с.
- 41) Файоль А. Общее и промышленное управление / А.Файоль // Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 2012. – С.9-84
- 42) Янг С. Системное управление организацией / С. Янг. Пер. с англ. Под ред. С.П. Никанорова, С.А. Батасова – М.: ЮНИТИ, 2014. – 456 с.
- 43) Офіційний сайт Державного комітету статистики: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

- 44) Офіційний сайт FAO: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fao.org>