

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

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

**РЕФЕРАТ**  
**кваліфікаційної роботи**  
**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 Татяна Борисівна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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** 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** кваліфікаційної роботи полягає у формуванні технології прийняття типових управлінських рішень на ЗАТ «Гарутинський 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** кваліфікаційної роботи – ЗАТ «Гарутинський сирзавод».

**Предметом** дослідження кваліфікаційної роботи є зміст, етапи і процедура процесу прийняття рішення на ЗАТ «Гарутинський 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

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 90 сторінок.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У першому розділі «Процес прийняття управлінських рішень: теоретичні підходи» узагальнено наукові точки зору щодо сутності процесу прийняття управлінських рішень, визначено його роль в системі управління діяльністю підприємства, систематизовано класифікації управлінських рішень, уточнено етапи процесу прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано доцільність до складу етапів прийняття управлінських рішень включити операції вибір критерію прийняття рішення та обґрунтування методу прийняття рішення, що надає можливість підвищити ступінь раціональності та ефективності прийнятого рішення. Запропоновано логічну схему прийняття управлінських рішень, що визначає послідовність і взаємозв'язок етапів.

У другому розділі «Аналіз діяльності ЗАТ Тарутинський сирзавод» проведено аналіз господарської діяльності підприємства. Визначено сильні та слабкі сторони підприємства. Досліджено сучасні тенденції ринку виробництва сирів як зовнішнього середовища підприємства. Внаслідок аналізу визначено низку негативних факторів, що впливають на розвиток галузі. Виявлено можливості зростання галузі виробництва сирів, пов'язані із зростанням світового експорту сирної продукції та підвищенням попиту на нього.

У третьому розділі «Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на ЗАТ «Тарутинський сирзавод» розроблено рекомендації щодо обрання критерію прийняття управлінських рішень. З використанням моделі аналізу чутливості удосконалено процесу прийняття управлінських рішень стосовно обсягів виробництва продукції. З використанням АВС-аналізу запропоновано технологію встановлення знижок на підприємстві і у такий спосіб удосконалено процес прийняття даного управлінського рішення. Виконано розрахунки, що підтвердили можливість використовувати запропоновані технології прийняття управлінських рішень.

## 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 останніх 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 АВС-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.

### **АНОТАЦІЯ**

**Васиченко К.О. Формування технології прийняття управлінських рішень на підприємстві. – На правах рукопису**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 073 "Менеджмент" за магістерською програмою «Менеджмент організацій». – Одеський національний економічний університет, Одеса, 2018.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – ЗАТ «Тарутинський сирзавод».

У роботі розглядаються теоретичні аспекти сутності прийняття управлінських рішень та операції даного процесу.

Проаналізовано діяльність підприємства та сучасні тенденції розвитку сирної галузі. Визначено галузеві загрози й можливості Тарутинського сирзаводу.

Обґрунтовано пропозиції щодо критеріїв прийняття типових управлінських рішень та запропоновано технологію прийняття управлінських рішень щодо зміни обсягів виробництва і встановлення знижок.

**Ключові слова:** управлінські рішення; процес прийняття управлінського рішення; критерій прийняття управлінського рішення; маржинальний доход; сирна галузь.

### **ANNOTATION**

**Vasichenko Katerina Formation of technology for making managerial decisions at the enterprise.**

Thesis for Master degree in specialty 073 «Management » under the program «Management of Organizations» - Odessa National Economic University, Odessa, 2018.

Thesis consists of three chapters. Object of study is Tarutinsky Cheese Factory.

Diploma thesis deals with theoretical aspects of the theoretical aspects of making managerial decisions and operations of this process.

The enterprise activity and current trends in the development of cheese industry are analyzed. The industry threats and opportunities of Tarutinsky Cheese Factory are determined.

The proposals on the criteria for making typical management decisions are substantiated, and the technology of making managerial decisions regarding changes in production volumes and the establishment of discounts is proposed.

**Key words:** managerial decisions; the process of making a management decision; criterion of management decision making; marginal revenue; cheese industry.