

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

Кафедра менеджменту організацій

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

“ ” \_\_\_\_\_  
(підпис)  
\_ 2020 р.

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

**на тему: «Удосконалення технології прийняття управлінських рішень  
туристичного підприємства»**

**Виконавець:**

Студентка 11 групи ЦЗВФН  
Зизяк Анастасія Андріївна

— /підпис/

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент,  
Карпенко Юлія Валентинівна

— /підпис/

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b> .....	5
1.1. Підходи до визначення сутності поняття управлінських рішень.....	5
1.2. Види технологій прийняття управлінських рішень .....	10
1.3. Методи та інструменти технологій прийняття управлінських рішень.....	20
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «СЕВЕДЖЕС»</b> .....	26
2.1. Аналіз ринку туристичних послуг України.....	26
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Севеджес».....	37
2.3. Дослідження практичних аспектів прийняття управлінських рішень на ТОВ «СЕВЕДЖЕС».....	47
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «СЕВЕДЖЕС»</b> .....	60
3.1. Обґрунтування напрямку удосконалення технології прийняття управлінських рішень ТОВ «Севеджес».....	60
3.2. Формування заходів з удосконалення технології прийняття управлінських рішень ТОВ «Севеджес».....	64
3.3. Оцінка ефективності заходів з удосконалення технології прийняття управлінських рішень ТОВ «Севеджес».....	83
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	86
<b>ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА</b> .....	88
<b>ДОДАТКИ</b> .....	92

## ВСТУП

Прийняття рішення є особливою частиною будь-якої управлінської діяльності, можна навіть сказати, що це – центральний елемент життєдіяльності підприємства, адже при вдалому вирішенні підприємство досягає своїх головних цілей. Через невміння ефективно і раціонально приймати рішення, а також через відсутність на підприємстві механізмів та технології реалізації управлінського рішення, потерпають банкрутства, або зниження ефективності діяльності велика кількість підприємств, в тому числі туристичних. Досягнення успіху підприємства, в будь-якій сфері, в більшості речей залежить від цього, а тим більше в Україні, де більшість підприємств виконує перші кроки свого розвитку і дуже важливо, за якою технологією вирішення проблем вони будуть працювати.

Ухвалення управлінського рішення - це вибір того, як і що планувати, організовувати, мотивувати і контролювати. Прийняття управлінського рішення є досить важливим елементом будь-якої управлінської діяльності. Бути відповідальним, тобто особою, що приймає управлінські рішення - важко та ризиковано, що найбільше чітко та прозоро виявляється на вищих рівнях управління. Через це керівник, зазвичай, не може узгоджувати заздалегідь необдуманих та непроаналізованих рішень.

**Мета роботи** – дослідження теоретичних основ формування технології прийняття управлінських рішення та практичне застосування отриманих теоретичних знань у розробці пропозицій з удосконалення технології прийняття управлінських рішення на підприємстві ТОВ «Севеджес».

Завданнями роботи є:

- дослідити сутність поняття "управлінське рішення"
- вивчити сучасний стан ринку туристичних послуг України та вивчити фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність туристичних підприємств;

- запропонувати заходи щодо удосконалення технології прийняття управлінських рішень ТОВ «Севеджес»

Об'єкт дослідження – туристичне підприємство «Севеджес».

Предмет дослідження – процес прийняття управлінських рішень.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: абстрагування (для встановлення сутності поняття "управлінське рішення"), статистичного аналізу (для дослідження динаміки основних показників діяльності підприємства), фінансового аналізу (для вивчення фінансового стану підприємства), метод PEST-аналізу (для вивчення факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність туристичних підприємств), діаграму спорідненості (для визначення базової потреби клієнта), АВС-аналіз (для прийняття рішення щодо подальшої роботи або відмови від співпраці з контрагентом).

**Практичне значення** отриманих результатів полягає в розроблених рекомендаціях щодо підвищення якості надання туристичних послуг через впровадження змін в технологію прийняття управлінських рішень.

На основі досліджень та за результатами роботи були опубліковані тези на тему «Основні підходи до визначення сутності управлінських рішень» у збірнику матеріалів студентської конференції Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, листопад 2020 р. – Харків, ТОВ ПромАрт, 2020. – 90 с.

## ВИСНОВКИ

Розглянувши наукову літературу, ми вважаємо за доцільне розуміти управлінське рішення як вольовий акт особи, яка приймає рішення, що припускає встановлення цілі та альтернатив її досягнення, результатом якого є утворення списку заходів, котрі потрібно здійснити в конкретній ситуації для рішення певної проблеми й отримання потрібного результату. Управлінські рішення повинні відповідати деяким вимогам: бути своєчасними, ефективними, економічними, обґрунтованими, реальними для виконання.

За результатами проведеного дослідження ринку туристичних послуг України можна зробити висновок, що найбільш вагомим є вплив економічних та соціальних факторів на діяльність підприємств туристичної галузі, з яких найвпливовішим є середній прибуток споживача, так як виходячи з нього, насамперед, формується туристична пропозиція, а також пандемія, що стримує розвиток ринку.

Задоволеність клієнта якістю наданих послуг залежить від того, наскільки досконалим є процес їх надання, що визначається якістю прийнятих управлінських рішень щодо продажу туру. Підвищити якість управлінських рішень неможливо без раціоналізації технології їх прийняття. Удосконалення останньої досягається через усунення у роботі турагенції невідповідностей, які визначають незадоволеність клієнтів якістю послуг. До основних методів та інструментів обробки інформації, які дозволять удосконалити технологію прийняття управлінських рішень, пропонується віднести діаграму спорідненості для виявлення базової потреби клієнта, використання шаблонів для листування, складання графіків роботи з замовленнями, введення стандартів обслуговування клієнтів, ведення реєстру схвалених постачальників послуг (партнерів), АВС-аналіз постачальників послуг (у т.ч. готелів), анкетування та створення "пам'ятки туриста" формування цінових спецпропозицій на підставі критерію маржинального доходу.

За нашими розрахунками, удосконалення технології прийняття управлінських рішень дозволить підприємству отримати щонайменше 180 тис. грн./рік.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Євтушенко О.Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси / О.Н. Євтушенко // Наукові праці. Державне управління. – 2014. – Випуск 237. Том 249. – С. 47-51.
2. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення» / О. М. Олійниченко // Наукові праці НУХТ. – 2007. – № 21. – С. 79 – 83.
3. Абчук В. А. Азбука менеджера / В. А. Абчук. – СПб СОЮЗ, 1998. – 235 с.
4. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. - К.: Всеуіто, Наукова думка 2001. - 242 с.
5. Слободянюк А. В. , Н. О. Андрущенко. Психологія управління та конфліктологія: навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 120 с.
6. Цюцюра С. В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень / С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. - 2012. - Вип. 9. - С. 50-58.
7. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент. Учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – М. Банки и биржи, ЮНИТИ.– 1997. – 491 с.
8. Колпаков В. М. Теорія та практика прийняття управлінських рішень: Навч. Посібник. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
9. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. - К.: Вища школа, 1995. — 357 с.
10. Чумаченко М. Г. Економічний аналіз: Навчальний посібник. Київ. КНЕУ. 2003 – 556 с.
11. Завадський Й.С. Менеджмент: Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: У 2 т. Т. 2. - К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. - 640 с.
12. Карпов А. В., Карпов А. А., Маркова Е. В. Психология принятия решения в управленческой деятельности. Метасистемный подход. Ярославль: ЯрГУ; М.: РАО, 2016. 644 с.

13. Бакуменко В.Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В.Д. Бакуменко // Науково-прикладні аспекти. – К. : ВПЦ АМ.У, 2010. – Ч. 2. – 296 с.
14. Малиновський В.Я. Державне управління: [Навчальний посібник] / В.Я. Малиновський. – [3-тє переробл. та доповн.]. – К. : Атіка, 2009. – 608 с.
15. Полікашин В.С. Хто такі військові менеджери і чим вони повинні займатися у військовій організації? / В.С. Полікашин, С.Ю. Поляков, О.В. Полікашин // Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил. – Х.: ХУПС, 2013. – Вип. 3 (36). – С. 252-259.
16. Баєва О.В. Загальний менеджмент: навчальний посібник / О. В. Баєва – К.: Центр учбової літератури, 2008 – 640 с.
17. Тебекін А.В. Методи прийняття управлінських рішень: підручник для академічного бакалавріата / А. В. Тебекін – М.: Видавництво Юрайт, 2015. – 431 с.
18. Gordon T.J. Report on a Long Range Forecasting Study / T.J. Gordon, O. Helmer. – Rand Paper P-2982. Rand Corporation, Santa Monica, California, 1964.
19. Туризм в Україні: куди їдуть найбільше і які напрями потрібно розвивати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://expres.ua/news/2017/10/05/265404-turyzm-ukrayini-kudy-yidut-naybilshe-napryamy-potribno-rozvyvati> ty.
20. Особливості розробки прогнозів розвитку туристичної галузі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/orlova2.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/orlova2.htm).
21. . Туристичні потоки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr\\_u/potoki2006\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr_u/potoki2006_u.htm).
22. Павленко Л.В. Сучасний стан і проблеми розвитку туризму в Україні / Л.В. Павленко // Управління розвитком. – 2013. – № 15. – С. 104-107.
23. Грянило А.В. Міжнародний туризм: проблеми та перспективи розвитку в Україні / А.В. Грянило, Н.І. Мацур // Фінансовий простір. – 2013. – № 4. – С. 144-148.



24. Інформаційно-пошукова система «Законодавство України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>.
25. Про туризм : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>.
26. Про курорти : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14>.
27. Про приєднання до Протоколу про сталий туризм до Рамкової конвенції про охорону та сталий розвиток Карпат : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1905-19>.
28. Про затвердження Ліцензійних умов провадження туристичної діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс].
29. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки розвитку туризму, створення умов безпеки туристів, розбудови туристичної інфраструктури міжнародних транспортних коридорів та магістралей в Україні : Постанова Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/183-2017-п>.
30. Про затвердження Порядку доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури та його категорію : Постанова Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/470-2013-п>.
31. Котлер Ф. Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2006. – 816 с.
32. Мазнев Г.Є. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування / Г.Є. Мазнев, С.О. Заїка, О.В. Грідін // Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2016. – Вип. 10. – С. 25-32.
33. Асаул А.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах /

А.М. Асаул, О.С. Коваль //Економіка України. – 2012. – № 11. – С. 29 – 37. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/EkUk\\_2012\\_11\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/EkUk_2012_11_4.pdf).

34. Гончарова Л. О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні / Л. О Гончарова //Економіка будівництва і міського господарства. – 2013. – Т.9, № 1. –С. 41-46.

35. Gordon T.J. Report on a Long Range Forecasting Study / T.J. Gordon, O. Helmer. – Rand Paper P-2982. Rand Corporation, Santa Monica, California, 1964.

36. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 206 с.

37. Інформація щодо основних економічних показників країни // Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

38. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: монографія / І.О. Кузнецова, О.С. Балабаш – Харків: Промарт, 2020. – 209 с.

39. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В.. Управління якістю: навч. посіб. – ПромАрт: 2018. – 264 с.

40. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко. – Одеса: ОНЕУ, 2012. – 209 с.

41. Карпенко Ю.В. Основні підходи до управління запасами в системі операційного менеджменту підприємства // Науковий вісник ОНЕУ: зб. наук. праць; за ред.: М.Д.Балджи (голов.ред.). (ISSN 2409-9260). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2019. – № 5(268). – С. 111-125