

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і логістики



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Концепції та сучасні моделі розвитку підприємства**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.481-03.1.14

Здобувачка Лілія ДРАГОМАРЕЦЬКА

Керівник д.е.н., проф. Юрій МЕЛЬНИК

Керівник ст. викл. Наталія АСАУЛЕНКО

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувачка кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

**Одеський національний технологічний університет**

Факультет  
Кафедра  
Ступінь вищої освіти  
Спеціальність  
Освітня програма

Менеджменту, маркетингу і логістики  
Менеджменту і логістики  
Перший (бакалаврський)  
073 – Менеджмент  
Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
Завідувач кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_  
(підпис)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧКИ**

**Драгомарецькій Лілії**  
(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Концепції та сучасні моделі розвитку підприємства»  
затвердженою наказом по університету від 23.08.2023 р. № 481-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2023 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1 Теоретичні аспекти удосконалення механізму підготовки управлінських рішень на підприємствах. 1.1. Інструментарій формування сутності та класифікації управлінських рішень. 1.2. Сучасні управлінські технології розвитку підприємств. Висновки до розділу 1. Розділ 2 Аналіз здійснення технологій прийняття управлінських рішень на ПП «Хаджибей 2005». 2.1. Діагностика зовнішнього середовища функціонування підприємств хлібопекарної галузі. 2.2. Загальна характеристика ПП «Хаджибей-2005». 2.3. Технологія прийняття управлінських рішень щодо оптимізації асортименту продукції. Висновки до розділу 2. Розділ 3 Вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на ПП «Хаджибей 2005». 3.1. Процес прийняття

управлінських рішень на ПП «Хаджибей 2005». 3.2. Розрахунок показників економічної ефективності запропонованого проекту. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 18, рисунків 12.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 25.03.2023

Керівник \_\_\_\_\_

(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	25.02.23-14.03.23	виконано
2	Захист звіту з практики	15.03.23-17.03.23	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	20.03.23-31.03.23	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	01.04.23-14.04.23	виконано
5	Розробка проектного розділу	15.04-02.05.23	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.23-07.05.23	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05.23-11.05.23	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.23-16.05.23	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.23-19.05.23	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.23-24.05.23	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.23-24.05.23	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	25.05.23-31.05.23	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.23-04.06.23	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.23-10.06.23	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.23-23.06.23	виконано

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми.** У сучасних економічних умовах розвиток підприємств значною мірою залежить від швидкості адаптації до нових умов ведення бізнесу. Потік інформації, що отримується та продукується будь-яким підприємством, має значний вплив на швидкість адаптації до ринкового середовища. В процесі розвитку і функціонування систем управління часто виникають ситуації, які вимагають втручання і швидкого прийняття найбільш ефективних управлінських рішень.

У першому розділі **«Теоретичні аспекти удосконалення механізму підготовки управлінських рішень на підприємствах»**, визначено інструментарій формування сутності та класифікації управлінських рішень, проаналізовано методи та моделі прийняття управлінських рішень, зроблено висновки.

У другому розділі **«Аналіз здійснення технологій прийняття управлінських рішень на ПП «ХАДЖИБЕЙ 2005»»** здійснено аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, проведено оцінку процесу прийняття управлінських рішень на ПП «Хаджибей 2005», проаналізовано ефективність механізму прийняття управлінських рішень, зроблено висновки.

У третьому розділі **«Вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на ПП «ХАДЖИБЕЙ 2005»»** обґрунтовано управлінське рішення щодо оптимізації асортименту продукції та стратегії стимулювання збуту. Зроблено загальні висновки.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 65 сторінки, 18 таблиць, 12 рисунки. Перелік посилань нараховує 31 найменування.

**Ключові слова:** управлінське рішення, технологія, методи, хлібобулочні вироби, асортимент, ABC-аналіз, XYZ-аналіз.

## SUMMARY

**Actuality of theme.** In modern economic conditions, the development of enterprises largely depends on the speed of adaptation to new operating conditions. The information flows received and produced by any enterprise have a great influence on the speed of adaptation of the enterprise to market conditions of operation. During the development and operation of the management system, one often gets into situations that require intervention and quick adoption of the most effective management decisions.

**In the first section,** "Theoretical aspects of improving the mechanism of preparation of management decisions at enterprises", the toolkit for forming the essence and classification of management decisions is defined, methods and models of management decision-making are analyzed, and conclusions are drawn.

**In the second section** "Analysis of the implementation of administrative decision-making technologies at the Khadzhibey 2005 PE", an analysis of the influence of factors of the external and internal environment of the enterprise was carried out, an assessment of the management decision-making process at the Khadzhibey 2005 PE was carried out, the effectiveness of the management decision-making mechanism was analyzed, and conclusions were drawn.

**In the third chapter,** "Improving the process of administrative decision-making at PE "HADZHIBEY 2005"" the management decision regarding the optimization of the product range and sales promotion strategy is substantiated. General conclusions are made.

**The bachelor's** thesis contains 65 pages, 18 tables, and 12 figures. The list of links includes 31 titles.

**Key words:** management decision, technology, methods, bakery products, assortment, ABC analysis, XYZ analysis.

<b>ЗМІСТ</b>	<b>СТОР</b>
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	9
1.1. Інструментарій формування сутності та класифікації управлінських рішень	
1.2. Сучасні управлінські технології розвитку підприємств	15
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗДІЙСНЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПП «ХАДЖИБЕЙ 2005»	24
2.1. Діагностика зовнішнього середовища функціонування підприємств хлібопекарної галузі	24
2.2. Загальна характеристика ПП «Хаджибей-2005»	29
2.3. Технологія прийняття управлінських рішень щодо оптимізації асортименту продукції	35
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПП «ХАДЖИБЕЙ 2005»	42
3.1. Процес прийняття управлінських рішень на ПП «Хаджибей 2005»	42
3.2. Розрахунок показників економічної ефективності запропонованого проекту	52
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

## ВИСНОВКИ

Науковці та експерти розглядають різні аспекти прийняття рішень з метою виявлення закономірностей у процесах прийняття рішень у політиці, бізнесі та державному управлінні. Для того, щоб рішення були якісними та ефективними, необхідно не лише використовувати відповідні методи обґрунтування, але й попередньо окреслити певні вимоги, яким повинні відповідати рішення, та визначити інтегральні показники для оцінки їх якості та ефективності. Для виконання цих вимог автори розробили критерії прийняття управлінських рішень. Критерії включають інтегральні показники для їх оцінки та враховують відповідність між цільовим спрямуванням управлінського рішення та діяльністю підприємства в цілому.

Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві є однією зі складових будь-якого управлінського процесу. Незважаючи на те, що цей процес здається простим, він вимагає як великих трудових витрат у вигляді великої кількості часу, що витрачається на прийняття необхідних управлінських рішень, так і грошових коштів у вигляді великої вартості аналітичних методів планування.

Стратегії вдосконалення систем управління зосереджуються на таких аспектах - розробка цілей і процедур удосконалення інтегрованої системи управління підприємством та процесу прийняття управлінських рішень, впровадження сучасних інструментів і методів управління в рамках обраної концепції інтегрованої системи менеджменту, удосконалення організаційної структури управління підприємством; удосконалення інформаційних систем управління підприємством з метою підвищення якості інформаційного масиву та розширення можливостей його оперативного використання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посібник. К.: Центр навч. л-ри, 2012. 328 с.
2. Апарат управління сільськогосподарського підприємства та витрати на його утримання. URL: <http://bukvar.su>.
3. Асаул А. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. Економіка України. 2013. № 11. С. 29.
4. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. К. : ВПЦ АМУ, 2010. 276 с.
5. Волобуєв М. О. Обґрунтування технології прийняття управлінських рішень. Управління розвитком. 2013. № 1(141). С. 72-73.
7. Мельник А. Ф. Державне управління: навч. посіб. К. : Знання-Прес, 2003. - 343 с.
8. Дороніна Н. В. Особливості організації прийняття управлінських рішень на місцевому рівні. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2018. № 2 (16). С. 113-117.
9. Климчук М. М. Адаптивна модель протидії ризикам бізнес-процесів підприємств альтернативної енергетики. Бізнес Інформ. 2018. № 2. С. 124-128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_2_27).
10. Кретьова А.В. Організаційна поведінка: конспект лекцій. Донецьк: Технопарк, 2018. 134 с.
11. Ланько М. В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. Управління розвитком. 2013. № 2(142). С. 16-17.
12. Лепейко Т. І. Менеджмент : навчальний посібник. Х. : ХНЕУ, 2010. 204 с.
13. Нагаєв В.М. Аграрний менеджмент (модульний підхід): Навчальний посібник. Х.: Вид-во ХНАУ. 2018. 299 с.

14. Настечко О. Д. Теоретико-методологічні засади прийняття управлінських рішень в екологічній сфері. Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр». 2017. № 1 (16). С. 100-106.

15. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами: монографія. К.: КНЕУ, 2011. 257 с.

16. Олексюк О.С., Системи підтримки прийняття фінансових рішень на мікрорівні. Монографія. Київ, видавництво "Наукова думка", 1998. 508 с.

17. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: Кондор, 2018. 556 с.

18. Помазун О.М. Особливості прийняття рішень із управління бізнес - процесів підприємства. Інструменти регулювання національної економіки в умовах сучасних глобальних викликів: матеріали Міжнар. наук.-пркт. конференції (Хмельницький, 8-10 жовт. 2015 р.). Хмельницький: ХНУ, 2015. С. 64-66.

19. Пономаренко В.С. Методи системи підтримки прийняття рішень в управлінні еколого-економічними процесами підприємства: навч. посібник. Х. : ХНЕУ, 2014. 271 с.

20. Потьомкін С. К. Менеджмент. Х. : ХНЕУ. 2019. 276 с.

21. Пушкарь А. И. Моделирование процессов управления развитием предприятий: Монография. Донецк : Юго-Восток, Лтд, 2015. 348 с.

22. Ситник В.Ф. Системи підтримки прийняття рішень: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2017. 614 с.

23. Суть організації управлінської праці. URL: <http://library.if.ua/book/3/430.html>.

24. Тузюк О.В. Організаційна культура сільськогосподарських підприємств та їх адаптація до зовнішнього середовища. Зб. наук. пр. Уманського НУС. 2011. № 69. Ч. 2. С. 100-107.

25. Удосконалення управління праці. URL: <http://ua-referat.com>

26. Управление проектами; Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0) К.: ІРІДІУМ, 2016. 208 с.

27. Характеристика структур управління. URL: [www.library.if.ua](http://www.library.if.ua).

28. Цюцюра М.І. Розробка структури моделі спрямованого управління проектами. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. праць. К.: НАУ, 2019. Вип. 26. С. 5-12.

29. Цюцюра С.В. Управління інноваційними проектами модернізації підприємств енергоємних галузей: монографія. К.: Науковий світ, 2017. 225 с.