

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Удосконалення механізму забезпечення прийняття
управлінських рішень на основі аналізу
конкурентоспроможності підприємства
ШИФР КРБ. МІЛ.1.111–03.1.11

Здобувач Дарія ЗАХАРЧЕНКО

Керівник Юрій МЕЛЬНИК

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 17.05.2023 р., протокол № 15

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

Одеський національний технологічний університет

Факультет Кафедра Ступінь вищої освіти Спеціальність Освітня програма	Менеджменту, маркетингу , логістики та публічного адміністрування Менеджменту і логістики Перший (бакалаврський) 073 – Менеджмент Менеджмент
---------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

_____ (підпис)

“ ___ ” _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧА Захарченко Дарії Денисівні (прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Удосконалення механізму забезпечення прийняття управлінських рішень на основі аналізу конкурентоспроможності підприємства» затвердженою наказом по університету від 23.08.2022 р. № 111-03.

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. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. 1.1. Сутність механізму формування управлінських рішень на підприємстві. 1.2. Прийняття управлінських рішень на основі аналізу конкурентоспроможності підприємства. Висновки до розділу 1. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ. 2.1. Загальна характеристика ПАТ “Одеський коньячний завод”. 2.2. Аналіз конкурентоспроможності ПАТ “Одеський коньячний завод”. 2.3. Аналіз існуючих механізмів прийняття управлінських рішень на основі аналізу конкурентоспроможності у ПАТ “Одеський коньячний завод”. Висновки до розділу 2. РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ “ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД”. 3.1. Розробка рекомендацій щодо удосконалення ефективності діяльності підприємства. 3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих рекомендацій. Висновки до розділу 3.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 15, рисунків 15.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 25.02.2023 р.

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.- 14.03.	виконано
2	Захист звіту з практики	15.03 – 17.03	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	18.03 – 31.03	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	1.04 – 15.04	виконано
5	Розробка проєктного розділу	16.04 – 30.04	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05 – 07.05	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05 – 11.05	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05 – 15.05	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05 – 19.05	виконано
10	Нормоконтроль роботи	20.05 – 27.05	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05 – 29.05	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	24.05 – 31.05	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	03.06 – 12.06	виконано
14	Передача роботи декану факультету для отримання дозволу на захист	05.06 – 20.06	виконано
15	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	08.06 – 23.06	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи	14.06 – 26.06	виконано

Здобувач _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми полягає в тому, що удосконалення механізму забезпечення прийняття управлінських рішень на основі аналізу конкурентоспроможності дозволяє керівникам і управлінським командам ефективніше планувати і реалізовувати стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності.

У першому розділі **«Теоретичні основи формування управлінських рішень на основі аналізу конкурентоспроможності підприємства»**. Визначено сутність механізму формування управлінських рішень на підприємстві. Розглянуто прийняття управлінських рішень на основі аналізу конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі **«Аналіз механізмів прийняття управлінських рішень у конкурентному середовищі»**. Наведено загальну характеристику ПАТ “Одеський коньячний завод”. Виконано аналіз конкурентоспроможності ПАТ “Одеський коньячний завод” та існуючих механізмів прийняття управлінських рішень на основі аналізу конкурентоспроможності підприємства.

У третьому розділі **«Напрями удосконалення механізму забезпечення прийняття управлінських рішень на основі аналізу конкурентоспроможності ПАТ «Одеський коньячний завод»**. Розроблено рекомендацій щодо удосконалення ефективності діяльності підприємства та обґрунтовано економічну ефективність запропонованих рекомендацій.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 64 сторінки, 15 таблиць, 15 рисунків. Перелік посилань нараховує 32 найменування.

Ключові слова: управлінські рішення; стратегія; конкуренція; конкурентоспроможність; період окупності, NPV.

SUMMARY

The first section, “Theoretical foundations of the formation of management decisions based on the analysis of the competitiveness of the enterprise”. The essence of the mechanism of formation of management decisions at the enterprise is determined. Management decision-making based on the analysis of the enterprise's competitiveness is considered.

The second section, “Analysis of management decision-making mechanisms in a competitive environment”. The general characteristics of PJSC "Odesa Cognac Factory" are given. The analysis of the competitiveness of PJSC "Odesa Cognac Plant" and the existing management decision-making mechanisms based on the analysis of the enterprise's competitiveness was performed.

The third section, “Directions for improving the mechanism for ensuring management decision-making based on the analysis of the competitiveness of PJSC “Odesa Brandy Plant”. Recommendations for improving the efficiency of the company's activities were developed and the economic efficiency of the proposed recommendations was substantiated.

The bachelor's thesis contains 64 pages, 15 tables, 15 drawings. The list of links includes 32 name.

Key words: management decisions; strategy; competition; competitiveness; payback period, NPV.

ЗМІСТ

ВСТУП	Error! Bookmark not defined.
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ	
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
	Error! Bookmark not defined.
1.1. Сутність механізму формування управлінських рішень на підприємстві	
.....	Error! Bookmark not defined.
1.2. Прийняття управлінських рішень на основі аналізу	
конкурентоспроможності підприємства	Error! Bookmark not defined.
Висновки до розділу 1.....	Error! Bookmark not defined.
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ	
РІШЕНЬ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	
	Error! Bookmark not defined.
2.1. Загальна характеристика ПАТ “Одеський коньячний завод”	Error!
Bookmark not defined.	
2.2. Аналіз конкурентоспроможності ПАТ “Одеський коньячний завод”	
.....	Error! Bookmark not defined.
2.3. Аналіз існуючих механізмів прийняття управлінських рішень на основі	
аналізу конкурентоспроможності у ПАТ “Одеський коньячний завод” .	Error!
Bookmark not defined.	
Висновки до розділу 2.....	Error! Bookmark not defined.
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА	
ОСНОВІ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ	
“ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД”	
	Error! Bookmark not defined.
3.1. Розробка рекомендацій щодо удосконалення ефективності діяльності	
підприємства.....	Error! Bookmark not defined.
3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих	
рекомендацій	Error! Bookmark not defined.

Висновки до розділу 3.....	Error! Bookmark not defined.
ВИСНОВКИ	7
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	10

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність є ключовим чинником успіху для будь-якого підприємства, особливо в умовах швидкозмінюваного ринку і загостреної конкуренції. Враховуючи цю складну динаміку, аналіз конкурентоспроможності стає надзвичайно важливим для підприємств, оскільки він дозволяє їм отримати чітку картину свого становища на ринку, ідентифікувати свої переваги і недоліки, а також знайти можливості для покращення.

Удосконалення механізму прийняття управлінських рішень на основі аналізу конкурентоспроможності дозволяє керівникам і управлінським командам ефективніше планувати і реалізовувати стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Цей процес включає оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність, врахування потреб ринку та споживачів, аналіз діяльності конкурентів і визначення потенційних переваг.

В контексті швидкозмінюваного бізнес-середовища, де технології швидко розвиваються, нові ринки з'являються і змінюються регуляторні умови, постійний моніторинг конкурентоспроможності та своєчасне прийняття управлінських рішень стають критичними факторами. Підприємства повинні бути готові швидко реагувати на зміни у середовищі та адаптувати свою стратегію, щоб забезпечити стабільність і розвиток.

Основні функції контролінгу досить різноманітні і включають такі напрямки: нормування витрат; розробка заходів щодо поліпшення роботи на основі інформації про відхилення від норм; прогнозування у ціноутворенні; аналіз тенденцій розвитку підприємства; передбачення господарської і комерційної ситуації в залежності від зміни умов роботи; координація різних рівнів управління для досягнення загальної мети підприємства; відстеження фінансового стану підприємства.

Служба контролінгу виконує аналіз звітності (внутрішньої і зовнішньої), економічних показників використання ресурсів і визначає напрями майбутнього розвитку підприємства. Вона інтегрована в систему економічних служб підприємства, проте вона виконує функцію функціонально відокремленого напрямку роботи, що дозволяє оптимізувати діяльність інших економічних служб з аналітичних позицій і розробляти альтернативні підходи для оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Для обґрунтування ефективності впровадження удосконаленого механізму контролінгу на підприємстві необхідно провести розрахунки витрат, пов'язаних з реалізацією змін, та спрогнозувати економічний ефект від підвищення ефективності контролінгу. Контролінг виступає самостійною системою з власним інструментарієм, спрямованою на прийняття ефективних управлінських рішень. Розвиток методології контролінгу і постійне його вдосконалення є актуальними завданнями.

Для успішної реалізації запропонованих заходів необхідно створити відділ контролінгу, який буде відповідальний за їх впровадження на підприємстві. Застосування удосконаленого механізму контролінгу на основі аналізу конкурентоспроможності призведе до підвищення чистого доходу від реалізації продукції, зменшення собівартості продукції та оптимізації операційних витрат шляхом покращення управління запасами. Розрахунки показують, що запровадження контролінгу та впровадження запропонованих заходів може призвести до чистого прибутку у розмірі 694,59 тис. грн. і рентабельності реалізованої продукції на рівні 5,55%.

Ці дані свідчать про те, що впровадження контролінгу та запропонованих заходів може бути ефективним для підприємства, сприяючи покращенню фінансових показників та управлінських рішень. Детальний розрахунок витрат і економічного ефекту дозволить підтвердити обґрунтованість впровадження цих змін та дати додаткову вагому аргументацію для розгляду проекту.

Отже, удосконалення механізму забезпечення прийняття управлінських

рішень на основі аналізу конкурентоспроможності залишається актуальною темою, яка допомагає підприємствам досягти конкурентних переваг і забезпечити стійкий розвиток у сучасних умовах. Для досягнення успіху, підприємства повинні постійно оцінювати свою конкурентоспроможність, здійснювати аналіз ринку та конкурентів, та впроваджувати стратегії, спрямовані на покращення свого становища на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко М. Перспективи використання системи контролінгу на підприємствах України // Економіка України. 2012. № 32.
2. Безбородова Т.В. Сутність та необхідність аналізу фінансового стану. Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 1. 21с.
3. Борисюк І.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2012. № 33 URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/409>.
4. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. для студ. вищих закл. освіти. К.: ЦУЛ, 2003. 419с.^[1]
5. Воронкова А., Калюжна Н., Отенко В. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 512 с.
6. Гончар М.Ф. Формування механізмів розроблення та прийняття управлінських рішень у сфері виробництва продукції машинобудівних підприємств / М.Ф. Гончар // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2010. № 683. С. 309–317.
7. Гришин В. Інформаційні системи як ефективний засіб забезпечення прийняття управлінських рішень органами державної влади. Вісник Книжкової палати. 2011. № 5. С. 29–32.
8. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / пер. з англ. Київ: Наукова думка, 2010. 242 с.
10. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник / Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
11. Євтушенко О.Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси /

О.Н. Євтушенко // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія: Державне управління. – 2014. – Т. 239, Вип. 237. – С. 47-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2014_239_237_10.

12. Єгоров П.В. Підсистема гнучкого контролінгу у системі управління підприємством / Єгоров П.В., Смирнова Л.Д. // Вісник ДонНУ / Финансы, учет, банки. 2014. № 2. С. 137-143.

13. Журило І.В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення: Монографія: Кіровоград, ПВД «Мавік», 2007. 186 с.

14. Карамушка Л.М. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень українськими менеджерами: результати крос-культурних досліджень / Л.М. Карамушка, О.А. Чеботарьова // Проблеми загальної та педагогічної психології. – К., 2002. – Т. 4. – Ч. 1. – С. 90–95.

15. Корецька Н.І., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. Економічний форум. 2021. № 2. С. 88-100.

16. Корж М.В. Управління конкурентоспроможністю продукції в промисловій сфері / Корж М.В. Краматорськ.: ДДМА, 2005. 196 с.

17. Короход Я. Д. Психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику. Габітус. 2021. Вип. 21. С. 146-150.

18. Костін Ю.Д., Ткачова Т.С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 3. С. 275-286.

19. Коюда В. Якість та ефективність управлінських рішень системи антикризового управління. Управління розвитком. 2011. № 4(101). С. 218–223.

20. Малицький А. Структуризація організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах ринку URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2009_27/31.pdf.

21. Мальцева А.М. Моделювання як засіб прийняття управлінських рішень. Економіка та держава. Серія: Державне управління. 2020. № 1. С. 34-36.
22. Нижник І.В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук М.П. Войнаренка. Хмельницький: ХНУ, 2012. 219 с.
23. Павликівська О.І. Контролінг – концепція стратегічного управління / Павликівська О.І., Папінко О.І., Папінко В.З. // Вісник ЖДТУ / Економічні науки. 2014. № 4. С. 204-207.
24. Павлова Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науково-дослідну роботу. Одеса, 2013. 172 с.
25. Паскалова А.Г. Фінансовий контролінг в управлінні витратами підприємств: автореф. дис.: 08.00.08. Київ, 2016. 20 с.
26. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. Тернопіль, 2007. 146 с.
27. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2014. 370 с.
28. Станіславчук О. // Гнучкий контролінг як елемент антикризового управління підприємством URL: [http:// www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_28/Statti/22PDF.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_28/Statti/22PDF.pdf).
29. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
30. Ткаченко А.М. Контролінг в системі управління промисловим підприємством: монографія. Запоріжжя: ЗДІА, 2006. 194 с.
31. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Є.В. Мних, Н.С. Барабаш; Київський національний торговельно-економічний університет. К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2010. 412 с.
32. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 318 с.

