

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Ефективність управлінських рішень в діяльності підприємства

ШИФР КРБ МІЛ 1.481-03.5.5

Здобувачка Дар'я СТЕПАНЕНКО

Керівник к.е.н. доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО

ст. викладач Євгенія КОРЕНМАН

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 17.05.2023 р., протокол №15

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

Одеський національний технологічний університет

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Перший (бакалаврський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри МіЛ

_____ (підпис)

“ ___ ” _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧА

Степаненко Дар'ї

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

1. Тема роботи: «Ефективність управлінських рішень в діяльності підприємства»
затвердженою наказом по університету від 23.08.2022 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 основи управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві. 1.1 Сутність та види управлінських рішень. 1.2 Методичні підходи до визначення та оцінки ефективності управлінських рішень. Висновки до розділу 1. Розділ 2 Дослідження ефективності прийняття управлінських рішень у ТОВ «НВП «АГРО-РИТМ». 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НВП «АГРО-РИТМ». 2.2 Оцінка якості управлінських рішень у ТОВ «НВП «АГРО-РИТМ». 2.3 Аналіз зовнішнього середовища підприємства. Висновки до розділу 2. Розділ 3 Шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в ТОВ «НВП «АГРО-РИТМ». 3.1 Комплекс заходів щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. 3.2 Розробка оптимізаційної моделі структури виробництва ТОВ «НВП «АГРО-РИТМ». Висновки до розділу 3. Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 13, рисунків 2.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 25.02.2023 р.

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	25.02.23-14.03.23	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 проєктного розділу	15.04.23-02.05.23	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 обумовлена тим, що формування та прийняття ефективних управлінських рішень є необхідною передумовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку, створення раціональної організаційної структури, ефективної кадрової політики, позитивного іміджу, тощо. Стійке функціонування бізнесу залежить від своєчасного прийняття керівництвом рішення щодо подолання проблемної ситуації або реалізації можливості. Отже, ці процеси вимагають постійного покращення з метою підвищення якості управлінської діяльності.

У першому розділі «Теоретичні основи управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві» визначено сутність поняття «управлінське рішення», охарактеризовано види управлінських рішень, досліджено методичні підходи до визначення та оцінки ефективності управлінських рішень.

У другому розділі «Дослідження ефективності прийняття управлінських рішень у ТОВ «НВП «АГРО-РИТМ» проаналізовано господарську діяльність підприємства, проведено оцінку якості управлінських рішень у ТОВ та досліджено зовнішнє середовище підприємства.

У третьому розділі «Шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в ТОВ «НВП «АГРО-РИТМ» запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві та розроблено оптимізаційну модель структури виробництва.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 67 сторінок, 13 таблиць, 2 рисунки. Перелік посилань нараховує 39 найменувань.

Ключові слова: менеджмент, ефективність, управлінські рішення, оптимізація, економіко-математичне моделювання

SUMMARY

The relevance of the topic is due to the fact that the formation and adoption of effective management decisions is a prerequisite for ensuring the competitiveness of an enterprise in the market, creating a rational organizational structure, effective personnel policy, positive image, etc. The sustainable functioning of a business depends on timely decision-making by management to overcome a problem situation or realize an opportunity. Therefore, these processes require continuous improvement in order to improve the quality of management activities.

In the first section "Theoretical Foundations of Management of the Process of Making Management Decisions at an Enterprise" the author defines the essence of the concept of "management decision", characterizes the types of management decisions, and studies methodological approaches to determining and evaluating the effectiveness of management decisions.

In the second section "Research of efficiency of managerial decision-making in LLC "SPE "AGRO-RYTHM" the economic activity of the enterprise is analyzed, the quality of managerial decisions in the LLC is assessed and the external environment of the enterprise is studied.

In the third section "Ways to improve the process of making managerial decisions in LLC "SPE "AGRO-RHYTHM" a set of measures to improve the process of making managerial decisions at the enterprise is proposed and an optimization model of the production structure is developed.

The bachelor's thesis contains 67 pages, 13 tables, 2 figures. The list of references includes 39 items.

Keywords: management, efficiency, management decisions, optimization, economic and mathematical modeling.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1 Сутність та види управлінських рішень	9
1.2 Методичні підходи до визначення та оцінки ефективності управлінських рішень.....	16
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «НВП «АГРО-РИТМ».....	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НВП «АГРО-РИТМ»..	25
2.2 Оцінка якості управлінських рішень у ТОВ «НВП «АГРО-РИТМ».....	31
2.3 Аналіз зовнішнього середовища підприємства	35
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ «НВП «АГРО-РИТМ».....	47
3.1 Комплекс заходів щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві	47
3.2 Розробка оптимізаційної моделі структури виробництва ТОВ «НВП «АГРО-РИТМ».....	53
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі було розглянуто питання ефективності управлінських рішень в діяльності підприємства. Управлінське рішення – це продукт інтелектуальної діяльності людини, який включає процес вибору однієї з альтернатив для досягнення мети. Управлінське рішення можна визначити як сукупність наступних операцій: розробка варіантів проблемної ситуації, вибір найкращого варіанту, схвалення, реалізація. Розробка управлінських рішень – важливий процес, який пов'язує основні функції управління, саме планування, організацію, мотивацію, контроль. Рішення керівників кожного підрозділу визначають як ефективність їх діяльності, так і можливість сталого розвитку, виживання компанії за умов швидко мінливого ринку.

Дослідження з обраної теми проводиться на базі ТОВ «НВП «АГРО-РИТМ». Підприємство має в наявності 1897 га, які на 99,58 % задіяні під сільськогосподарське виробництво. При аналізі внутрішнього середовища ми встановили, що середньооблікова чисельність працівників підприємства в 2020 році становила 39 осіб, що на 12 осіб менше ніж в 2016 році. Скорочення чисельності персоналу зумовлено підвищенням рівня механізації виробничих процесів в галузі рослинництва. Рівень витрат в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшилися на 30,12 % в 2020 році порівняно з 2016 роком. Обсяг доходу та прибутку в розрахунку на одиницю площі при цьому збільшився на 39,8 % та в 2,35 рази відповідно. Така тенденція свідчить, що додаткові вкладення є обґрунтованими і забезпечуються значним приростом прибутку. На це також вказує зростання рівня рентабельності на 8,16 відсоткові пункти. Але не зважаючи на позитивну динаміку прибутковості підприємства залишається на низькому рівні, зокрема рівень рентабельності в 2020 році склав 18,36 %, що значно нижче від середнього рівня рентабельності галузі.

На підприємстві управлінські рішення приймалися переважно з якісними характеристиками. В той же час, щорічне підвищення рівня їх чіткості вимагає від менеджерів залучення додаткового обсягу ресурсів (інформаційних, людських, матеріальних, фінансових тощо). Індекс якості прийняття управлінських рішень в ТОВ «НВП «АГРО-РИТМ» протягом 2019-2020 років знаходився в межах 0,25-0,49, отже даний процес на підприємстві характеризувався задовільним рівнем якості. Показник якості процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві становив від 0,50 до 0,74, тому процес їх реалізації у період 2019-2020 років характеризувався достатнім рівнем. Доведено, що існує значний взаємозв'язок між чистим прибутком і чинниками процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

В роботі було запропоновано комплекс заходів для вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві, адже встановлено, що система управління демонструє високу ефективність не лише тоді, коли менеджери підприємств, які приймають управлінські рішення та встановлюють форми контролю, і працівники, які беруть на себе відповідальність за виконання рішень, діють злагоджено, але й тоді, коли між рівнями управління налагоджено зрозумілий і чіткий алгоритм взаємовідносин. Відсутність такого механізму між рівнями управління знижує управлінську ефективність усієї системи.

Удосконалення системи управління підприємством має відбуватися за такими основними напрямками:

- удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління ресурсами і запасами, а також витратами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості продукції, що виробляється, підвищення продуктивності.

З метою запобігання негативних наслідків та забезпечення належного рівня ефективності вчені пропонують комплекс принципів до управлінських рішень, яких варто дотримуватись при їх ухваленні. При цьому, слід зазначити, що превентивними називаються заходи, спрямовані на недопущення ризикованих ситуацій. Так, для ТОВ «НВП «АГРО-РИТМ» пропонується методика обґрунтованого вибору постачальників, який виключає можливість зривів постачання. Нами було запропоновано створити нову систему рейтингів постачальників без суб'єктивних оцінок, що надалі автоматизує процес закупівель у невизначених умовах. Для реалізації системи необхідно створення бази даних і розрахунків із внутрішньою інформаційною системою.

В роботі було проведено дослідження ефективності структури продажів методом ABC-аналізу та запропоновано оптимальну структуру виробництва у рослинництві ТОВ «НВП «АГРО-РИТМ», при якій обсяги виробництва плануються з урахуванням проведеного ABC-аналізу. За результатами розрахунків оптимізаційної моделі посівних площ, економічний ефект від даного управлінського рішення складе 710,3 тис. грн. При цьому було забезпечено дотримання сівозмін та виконання договірних зобов'язань що також є позитивним аспектом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградчий В.І., Якимець Б.Я., Тарасенко А.С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. Сучасні питання економіки і права. 2020. Вип. 1. С. 10-14.
2. Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації рішень. Сучасні інформаційні системи. 2021. Т. 5, № 2. С. 42-48.
3. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятия: монографія. Киев: Центр учебной литературы, 2005. 648 с.
4. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
5. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.
6. Аграрний і сільський розвиток для зростання та оновлення української економіки: наукова доповідь / за ред. чл.-кор. НАН України Бородіної ОМ, д-ра екон. наук Шубравської О.В.; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». К., 2018. 152 с.
7. Адаменко А.В., Харченко Т.О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2018. Вип. 31. С. 54-56.
8. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 427 с.
9. Малюкіна А.О. Обґрунтування впровадження CRM-системи для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 1. С. 85-90.
10. Бурій С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : Тріада-М, 2006. 93 с.

11. Статівка Н.В., Дробязко Л.В. Науковий підхід до удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 3. С. 92-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2020_3_17.
12. Ромянюк О.П. Інформаційні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Інноваційна економіка. 2014. № 1. С. 58-62.
13. Гончарова Л.О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні. Економіка будівництва і міського господарства. 2013. Т. 9. № 1. С. 41-46.
14. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників: підручник. Київ: Т-во Знання, 2004. 130 с.
15. Асаул А.М., Коваль О.С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. Економіка України. 2012. № 11. С. 29-37.
16. Томчук О.Ф., Градомська І.О., Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 307-312.
17. Кузнецова І.О., Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 5. С. 169-188.
18. Короход Я. Д. Психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику. Габітус. 2021. Вип. 21. С. 146-150.
19. Соловйов А.І. Розробка і впровадження інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2013. № 1-2(2). С. 148-154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2013_1- %282%29 21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2013_1-%282%29_21).

20. Сухачова О.О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48(2). С. 97-99.
21. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_5_8.
22. Загороднюк О.В. Особливості організації управлінської праці у сільськогосподарських підприємствах. Економіка і організація управління. 2014. № 1(17). С. 105-111.
23. Квятковська Л.А., Івко А.В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 118- 124.
24. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Гнатенко М.К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 51. С. 55-62.
25. Корецька Н.І., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. Економічний форум. 2021. № 2. С. 88-100.
26. Костін Ю.Д., Ткачова Т.С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 3. С. 275-286.
27. Матвієнко Р. О. Прийняття управлінських рішень на основі даних аналізу фінансового стану господарюючого суб'єкта. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 189-193.
28. Могильницька А.М., Дідковська М.А. Прийняття та реалізація управлінських рішень в діяльності керівника аграрного підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 202. С. 233-242. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_202_25

29. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз. 2019. Т. 29, № 1. С. 156-163.
30. Харченко Т.О., Шестакова Ю.В. Обґрунтування прийняття управлінських рішень. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 45. С. 164-168.
31. Цюцюра С.В., Криворучко О.В, Цюцюра М.І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. моделі прийняття управлінських рішень. Управління розвитком складних систем. 2012. Вип. 9. С. 50-58.
32. Сокурєнко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 6. С. 161-177.
33. Сухачова О.О. Сутність та основні вимоги до управлінських рішень. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 4. С. 80-84.
34. Тлучкевич Н.В. Класифікація управлінських рішень при формуванні управлінської облікової системи в аграрному менеджменті. Економічний форум: науковий журнал. Луцьк. 2018. № 3. С. 252-258.
35. Шульженко І.В., Тупкало Б.М. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень у підприємстві. Економічний форум. 2018. № 4. С. 233-238.
36. Щєбель А. І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. Економіка і управління. 2020. № 1. С. 76-86.
37. Ершова Н.М., Скрипник В.П. Экономико-математические методы и модели принятия решений в условиях определенности, неопределенности и риска : монография. Днепропетровск : ПГАСА, 2011. 349 с.
38. Клебанова Т. С., Кизим М. О., Черняк О. І. Математичні методи і моделі ринкової економіки: навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2010. 456 с.
39. Павлюк Л. В. Важливість бізнес-планування при прийнятті управлінських рішень. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2020. Вип. 17. С. 160-168.