

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет комп'ютерних наук,
управління та адміністрування
Кафедра публічного управління
та менеджменту
природоохоронної діяльності

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: Підвищення ефективності управлінських рішень

Виконав студент групи У- 41
спеціальності 073 «Менеджмент»
Царан Ілля Валерійович

Керівник д-р.екон.наук, проф.
Павленко Олена Пантеліївна

Консультант _____

Рецензент д-р. екон.наук , проф.
Сербов Микола Георгійович

Одеса 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет комп'ютерних наук, управління та адміністрування
Кафедра Публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
Освітня програма Менеджмент
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Павленко О.П.
“02” березня 2022 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

студенту _____ Царану Іллі Валерійовичу _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Підвищення ефективності управлінських рішень
керівник роботи Павленко Олена Пантеліївна, д-р.ekon.наук, проф. _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ОДЕКУ від “20” грудня 2021 року №266-С

2. Строк подання студентом роботи 7 червня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи матеріали періодичних видань, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, у яких висвітлюються питання щодо теоретичних аспектів реалізації управлінських рішень, статистичні матеріали, фінансова звітність підприємства ТОВ «Альфа», матеріали сайтів мережі Інтернет з питань програмного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень та оптимізації організаційної структури підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. Теоретичні аспекти реалізації управлінських рішень на підприємстві

2. Аналіз процесів реалізації управлінських рішень ТОВ «АЛЬФА»

3. Напрямки вдосконалення процесів реалізації управлінських рішень ТОВ «АЛЬФА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Алгоритм усунення помилок і підвищення ефективності управлінських рішень. 2. Організаційна структура управління ТОВ «Альфа». 3. Основні економічні показники ТОВ «Альфа». 4. Процес прийняття управлінського рішення ТОВ «Альфа». 5. Рівень компетентності з питань розширення штату технічного персоналу ТОВ «Альфа». 6. Експертна оцінка заходів. 7. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Альфа». 8. Обсяг документообігу ТОВ «Альфа». 9. Співвідношення всіх створених документів в організації. 10. Блок-схема обробка вхідних документів менеджером по персоналу ТОВ «Альфа». 11. Оперограма руху вхідних документів. 12. Переваги та функції систем електронного документообігу. 13. Ключові можливості програми "BAS

Документообіг КОРП". 14. Кошторис витрат на впровадження програми документообігу «Бітрікс24». 15. Норми часу виконання робіт

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 2 березня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1.	Робота з літературними джерелами	02.03-07.03.22	80	добре
2.	Робота над розділом 1 «Теоретичні аспекти реалізації управлінських рішень на підприємстві»	08.03-20.03.22	77	добре
3.	Робота над розділом 2 «Аналіз процесів реалізації управлінських рішень ТОВ «АЛЬФА»»	09.05-20.05.22	78	добре
4.	Рубіжна атестація	17.05-19.05.22	78	добре
5.	Робота над розділом 3 «Напрямки вдосконалення процесів реалізації управлінських рішень ТОВ «АЛЬФА»»	21.05-03.06.22	80	добре
6.	Оформлення роботи	04.06-06.06.22	78	добре
7.	Здача роботи на кафедрі (п.4.1)	07.06.22		
	Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)		79	добре

Студент

(підпис)

Царан І.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Павленко О.П.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Поняття, сутність і процес реалізації управлінських рішень	7
1.2. Оцінка ефективності управлінських рішень	10
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «АЛЬФА».....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Альфа».....	21
2.1. Методи і технологія реалізації управлінських рішень ТОВ «Альфа».....	24
2.3. Оцінка ефективності управлінських рішень ТОВ «Альфа»	29
РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «АЛЬФА».....	36
3.1. Удосконалення контролю за реалізацією управлінських рішень ТОВ «Альфа»	36
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	51
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що реалізація управлінських рішень складається з дії по виконанню рішень, визначення результатів і наслідків, оцінки та аналізу результатів і зворотного зв'язку. Значення зворотного зв'язку визначається тим, що в кінцевому рахунку саме ступінь повноти реалізації прийнятих управлінських рішень забезпечує реальні результати і надає сенс функціонування керуючої системи. Реалізація управлінських рішень є найбільш трудомістким, складним і тривалим етапом процесу прийняття рішення.

Ефективність управлінського рішення залежить не тільки від його абсолютної правильності, а й від того, що тільки будучи реалізовано послідовно і в термін, воно досягне поставленої мети. Таким чином, ефективність вирішення залежить не тільки від його якості, але і від якості його реалізації. У сучасній управлінській літературі висловлюється думка, що реалізувати управлінське рішення часто значно складніше, ніж його прийняти. «Потенційно менш ефективне рішення в кінцевому результаті може виявитися більш ефективним при істотній перевазі в рівні реалізації. Тому дуже важливо оцінити заздалегідь можливість реалізації цілей і цільових показників управлінського рішення. При оцінці можливості бути реалізованим повинні бути прийняті до уваги всі суттєві фактори зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з позицій системного підходу» [19].

Відзначимо, що в практиці управління не всі прийняті рішення реалізуються в задані терміни (за деякими даними їх питома вага в загальній кількості прийнятих рішень становить близько 30%). Крім того, «частина реалізованих рішень не дає очікуваного результату, тобто виявляється недостатньо ефективною. Експертні оцінки самих керівників свідчать, що таких рішень в їх практиці не менше 25%» [23].

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Альфа».

Предмет дослідження - процес реалізації управлінських рішень ТОВ «Альфа».

Мета дослідження полягає в розробці заходів щодо вдосконалення процесів реалізації управлінських рішень на прикладі ТОВ «Альфа».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти реалізації управлінських рішень на підприємстві;
- дати загальну характеристику ТОВ «Альфа»;
- проаналізувати методи і технологію реалізації управлінських рішень ТОВ «Альфа»;
- дати оцінку ефективності управлінських рішень ТОВ «Альфа»;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення контролю за реалізацією управлінських рішень ТОВ «Альфа».

Теоретичною основою дослідження стали наукові праці наступних авторів: О.Ф. Яременко, І.В. Шульженко, С.Ю. Остапенко, В.А. Симоненко, О.І. Мармаза, А. П. Агаркова, Р. С. Голова, В. Ю. Теплишева, Н. А. Казкового, А. В. Александрової, С. А. Курашової, М. М. Кондрашева, В. А. Барінова, В. Л. Харченко, А. В. Батаєва, Т. Н. Бабіч, Ю. В. Вертаковой і ін.

Теоретична значимість роботи полягає в методологічному використанні результатів дослідження реалізації управлінських рішень.

Практична значимість дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення технології і методів реалізації управлінських рішень ТОВ «Альфа».

Бакалаврська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході дослідження була досягнута його мета і вирішені поставлені завдання.

Формування деяких неефективних організаційних рішень, як правило, можна пояснити когнітивними спотвореннями. Керівникам сучасних організацій і структурних одиниць слід постійно ставити під сумнів справедливість власних дій і установок. Як було показано, необхідно виявляти приховані упередження і евристики, формувати конструктивну робочу атмосферу і намагатися розширювати базу для прийняття рішень. Парадокс полягає в тому, що ефективність і принциповість більшості керівників визначаються їх здатністю усвідомити масштаби своєї необ'єктивності. Найбільш ефективним способом підвищення ефективності управлінського рішення є збір інформації до його прийняття. Ухвалення управлінського рішення - це проміжний етап між безпосередньо рішенням і впливом, тобто здійсненням даного рішення. Його ефективність оцінюється укупі з ефективністю розробки рішення та його втілення в життя. Точна формула розрахунку ефективності досить складна, в ній враховується понад шістьдесят економічних показників. Рентабельність, продуктивність праці, окупність фінансових вкладень, співвідношення темпів зростання середньої зарплати і продуктивності праці, оборот коштів - ось основні з них. Оцінювати ефективність можна як з точки зору роботи управлінського апарату організації в цілому, так і з точки зору окремого рішення. Основний критерій такої оцінки - співвідношення витрат на організаційно-технічні заходи, здійснені в результаті прийняття рішення, і отриманих результатів, тобто прибутку. Точна формула розрахунку ефективності досить складна, в ній враховується понад шістьдесят економічних показників. Оцінювати ефективність можна як з точки зору роботи управлінського апарату організації в цілому, так і з точки зору окремого рішення.

Щоб достовірно оцінити ефективність роботи управлінського апарату,

потрібно вести окремий облік доходів і витрат організації по кожній товарній групі. На практиці такий облік виконується складно, тому аналіз ефективності здійснюється на основі більш загальних показників: приріст обсягу і швидкості товарообігу, зменшення суми запасів товару дозволяють зробити вірні висновки. Зрештою, метою будь-якого управлінського рішення є мінімізація витрат і збільшення доходів організації. У процесі управління менеджери приймають певні управлінські рішення, що впливають на внутрішню структуру організації і відносини з іншими учасниками на ринку.

Багато неефективних бізнес-рішень пов'язані з помилками, які здійснюють менеджери в процесі прийняття рішень. Керівники стикаються з певними ризиками приймаючи те чи інше управлінське рішення. Разом з тим існують проблеми, пов'язані з непродуктивним використанням ресурсів, шахрайством, недоліком інформації, які необхідно вирішувати. Основна мета контролю - орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, що стоять перед організацією при мінімізації ризиків. Контроль має двоїтий характер. Не дивлячись на те, що він є однією з ланок менеджменту, і чергується з іншими етапами управління, керівник, при прийнятті рішення, використовує контроль на кожному етапі, забезпечуючи оптимальний рівень управління. Формування деяких неефективних організаційних рішень, як правило, можна пояснити когнітивними спотвореннями. Керівникам сучасних організацій і структурних одиниць слід постійно ставити під сумнів справедливість власних дій і установок. Як було показано, необхідно виявляти приховані упередження і евристики, формувати конструктивну робочу атмосферу і намагатися розширювати базу для прийняття рішень. Парадокс полягає в тому, що ефективність і принциповість більшості керівників визначаються їх здатністю усвідомити масштаби своєї необ'єктивності.

Для ТОВ «Альфа» рекомендується використання програми документообігу «Бітрікс24». Бітрікс24 - система електронного документообігу для малих підприємств і робочих груп. Повністю готова до установки і використання система встановлюється за лічені хвилини і вирішує завдання

автоматизації роботи з внутрішніми та вхідними до організації документами. Дозволяє забезпечити їх надійне централізоване зберігання, швидке створення за шаблонами та узгодження в електронному вигляді. Ідеально підходить невеликим комерційним організаціям, залученим в інтенсивний обмін документами з клієнтами, постачальниками або регуляторами ринку. Дозволяє уникнути втрат документів, забезпечити більш швидку реакцію на запити, знизити витрати часу і знизити вплив «людського фактору».

Впровадження електронного документообігу раніше всього починають компанії, у яких багато контрагентів і великий обсяг зовнішнього документообігу. Оскільки обмін електронними документами, зокрема рахунками-фактурами, можливий тільки за взаємною згодою сторін, тому для початку треба обговорити можливість переходу на електронний документообіг зі своїми постійними контрагентами. Особливу увагу слід приділити вибору оператора електронного документообігу, з яким і потрібно укласти договір.

Одне з ключових переваг автоматизації бізнес-процесів ТОВ «Альфа» за допомогою електронної системи документообігу - поява повного контролю над виконанням всіх вирішуваних в організації завдань. Крім термінів розробки та узгодження документів, керівництво може контролювати всі аспекти роботи своїх підлеглих: час їх роботи в системі, кількість виконуваних завдань, час виконання завдань, кількість прострочених завдань і час, на яке вони були прострочені. Уповноважені співробітники отримують своєчасні повідомлення про те, що завдання може бути не виконано в термін, щоб можна було звернутися до співробітників, які затримують процес і оперативно вирішити потенційну проблему. Крім цього, в будь-який момент можна запросити докладні звіти про хід виконання поточних завдань організації.

Автоматизація кадрового діловодства істотно зменшить витрати на підбір і облік персоналу. Це станеться за рахунок реєстрації в системі всіх подій, так чи інакше пов'язаних з рухом персоналу. Керівники підрозділів отримають безпосередній доступ до формування кадрового плану організації. При цьому істотно зменшиться час розгляду кадровою службою заявок на заповнення

вакансій. Можливість впровадження юридично значущого електронного документообігу в існуючі інформаційні системи і бізнес-процеси замовників допомагає вивести роботу підприємств великого, середнього і малого бізнесу на якісно новий рівень. Використання механізмів обміну документами в онлайн-режимі забезпечить наступні переваги: незалежність від географічного розташування, підвищення продуктивності праці фінансових і бухгалтерських служб. Також автоматизація дасть можливість миттєво розподіляти витрати за центрами фінансової відповідальності і бюджетними статтями, аналізувати виконання бюджетів підрозділів для прийняття оперативних рішень і оцінки ефективності їх роботи в онлайн-режимі, детально аналізувати окремі, особливо істотні статті витрат.

Якщо говорити про ефективність, то автоматизація документообігу на підприємстві забезпечує значну економію. Істотно зменшується число паперових документів, за рахунок чого зводяться до мінімуму витрати на витратні матеріали. Співробітники витрачають менше робочого часу на пошук потрібної інформації, на створення типових документів з нуля і складання різних звітів. Підготовка та узгодження документів проходять в рази швидше, що, крім іншого, підвищує довіру до підприємства з боку партнерів. Система електронного документообігу дозволяє автоматизувати розробку і узгодження всіх документів організації, здійснювати розсилку документів для ознайомлення широким колом співробітників, видавати доручення і контролювати їх виконання, а також створювати довільні бізнес-процеси для вирішення будь-яких завдань організації.

Контроль виконання дозволить докорінно змінити роботу ТОВ «Альфа», зробити складні процеси простими і прозорими, показати якість роботи всіх співробітників і дозволити оперативно впливати на всі процеси.

Економія трудомісткості робіт після впровадження програми складе 1 780 год., Економія витратних матеріалів – 5 880 грн., Економія на заробітній платі – 221 748 грн., Сумарна економія після впровадження програми документообігу «Бітрікс24» складе 227 628 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авер'янова Є.А. Ефективні методи і моделі процесу прийняття рішень на прикладі компанії. Економіка і менеджмент інноваційних технологій. 2014. № 3. С. 98 - 101.
2. Агарков А.П., Голов Р.С., Теплишев В.Ю. Економіка і управління на підприємстві: Підручник для бакалаврів. М .: Дашков і К, 2013. 400 с.
3. Бабіч Т.Н., Козьєва І. А., Вертакова Ю.В., Кузьбожев Е.Н. Прогнозування та планування в умовах ринку: Навчальний посібник. М .: НДЦ ИНФРА-М, 2013. 336 с.
4. Балдін К.В., Воробйов С.М., Уткін В.Б. Управлінські рішення. М .: Дашков і Ко, 2015. 496 с.
5. Барінов В.А, Харченко В.Л. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. М .: ИНФРА-М, 2013. 285 с.
6. Басовський Л.Є. Прогнозування і планування в умовах ринку: Навчальний посібник. М .: НДЦ ИНФРА-М, 2013. 260 с.
7. Басовський Л.Є. Стратегічний менеджмент: Підручник. М .: НДЦ ИНФРА-М, 2013. 365 с.
8. Батаєв А. В. Оцінка економічної ефективності впровадження хмарних автоматизованих банківських систем у фінансових інститутах. Молодий вчений. 2015. №6. С. 377-383.
9. Бражко Є.І., Серебрякова Г.В., Смірнов Е.А. Управлінські рішення. М .: РІОР, 2015. 128 с.
10. Бусов В.І. Управлінські рішення. М .: Юрайт, 2014. 256 с.
11. Васильєва І.С. Ефективні методи і моделі прийняття управлінських рішень. Економіка і менеджмент інноваційних технологій. 2014. № 3. С. 13 - 15.
12. Гонтарєва І.В., Ніжегородцев Р.М., Новіков Д.А. Управління проектами: Навчальний посібник. М .: ЛІБРОКОМ, 2016. 384 с.
13. Горбунова Є.Г. Управлінські рішення: класифікація, модель оцінки економічної ефективності. Управління економічними системами: електронний

науковий журнал. 2014. № 1. С. 17 - 19.

14. Калієва О.М. та ін. Механізм прийняття управлінських рішень при формуванні асортименту. Молодий вчений. 2014. №21. С. 309-312.

15. Коротков Е.М., Солдатова, Е.М. під ред. Солдатова І.Ю., Чернишова М.А. Основи менеджменту: Навчальний посібник. М .: Дашков і К, Академцентр, 2013. 272 с.

16. Кузнєцова А. С. та ін. Аналіз можливості реалізації систем підтримки прийняття рішень із застосуванням хмарних технологій. Молодий вчений. 2015. №15. С. 93-96.

17. Курликова А.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник М .: ВЦ РІОР, НДЦ ІНФРА-М, 2013. 176 с.

18. Леонтєва М. С. Ухвалення управлінських рішень в області керівництва підприємством. Молодий вчений. 2015. №14. С. 168-170.

19. Мармаза О.І. Основи теорії менеджменту. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.

20. Міхненко П.А. Теорія менеджменту. М .: Синергія, 2014. 640 с.

21. Міщенко Д.Д., Кротова Н.Ф., Плачев Є.А. Адаптивна система інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень на виробничому підприємстві. Молодий вчений. 2012. №11. С. 174-177.

22. Наріжняк М.О. Сутність управлінського рішення. Молодий вчений. 2015. №8. С. 590-592.

23. Новіков Д.А., Смірнов І.М., Шохіна Т.Є. Механізми управління динамічними активними системами. М .: ІПУ РАН, 2014. 124 с.

24. Попов С.Г. Основи менеджменту: Навчальний посібник. М .: Ось-89, 2015. - 176 с.

25. Постовий Н.В. Проблеми компетенції в системі місцевого самоврядування та шляхи їх вирішення. М .: Юриспруденція, 2013. 112 с.

26. Рєпін В.В. Процесний підхід до управління. Моделювання бізнес-процесів. М .: Манн, Іванов і Фербер, 2013. 544 с.

27. Рєпіна Є.А., Чернишов М.А., Анопченко Т.Ю. Основи менеджменту:

Навчальний посібник. М .: НДЦ ІНФРА-М, Академцентр, 2013. 240 с.

28. Сергєєв А.М., Іванова І.А. Теорія менеджменту. М.: Академія, 2014. 320 с.

29. Тебекін А.В. Методи прийняття управлінських рішень. М .: Юрайт, 2014. 572 с.

30. Трофімова Л.А., Трофімов В.В. Методи прийняття управлінських рішень. М.: Юрайт, 2014. 336 с.

31. Шульженко І.В., Остапенко С.Ю., Симоненко В.А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Приазовський економічний вісник. №4. 2018. 73-77.

32. Яременко О.Ф. (2017). Процес управління і управлінські рішення. Методи прийняття управлінських рішень. URL: <https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=110977&lang=uk> (дата звернення: 19.05.2022).