

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-консультаційний центр  
заочної освіти  
Кафедра публічного управління та  
менеджменту природоохоронної  
діяльності

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: Прийняття управлінських рішень

Виконав студент групи У-5  
спеціальності 073 Менеджмент  
Джафаров Амірхан Ельсевер огли

---

Керівник канд.екон.наук., доц.  
Головіна Олеся Іванівна

Консультант

Рецензент канд.екон.наук., доц.  
Шевчук Ніна Сергіївна

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Навчально-консультаційний центр заочної освіти  
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.  
“19” квітня 2021 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

студенту(ці) \_\_\_\_\_ Джафарову Амірхану Ельсеверу огли \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи \_\_\_\_\_ Прийняття управлінських рішень  
керівник роботи \_\_\_\_\_ Головіна Олеся Іванівна канд.екон.наук, доцент \_\_\_\_\_,  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ОДЕКУ від “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 року № \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ 07 червня 2021р. \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи матеріали періодичних видань, монографій, нормативно-правові акти, статті фахових збірників наукових робіт, матеріали сайтів Інтернет-мережі

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи застосування моделей прийняття управлінських рішень 2. Оцінка діяльності Акціонерного товариства «Коломийський хлібокомбінат

3. Напрями удосконалення моделей процесу прийняття рішень

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

Аналіз виконання плану по асортименту, Ефективність використання сировини і матеріальних ресурсів, Використання прибутку, Аналіз рентабельності продукції, Ефективність прийняття управлінських рішень

## Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 19 квітня 2021 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	19.04-24.04.21	82	добре
2.	1. Робота над розділом 1 «Теоретичні основи застосування моделей прийняття управлінських рішень»	25.04-07.05.21	82	добре
3.	Робота над розділом 2 «Оцінка діяльності Акціонерного товариства «Коломийський хлібокомбінат»	08.05-19.05.21	82	добре
4.	Рубіжна атестація	11.05-15.05.21	82	добре
5.	Робота над розділом 3 «Напрями удосконалення моделей процесу прийняття рішень»	20.05-03.06.21	82	добре
6.	Оформлення роботи	04.06-06.06.21		
7.	Здача роботи на кафедрі (п.4.1)	07.06.21		
	Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)		82	добре

Студент \_\_\_\_\_ Джафаров А.Е.огли  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Головіна О.І.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	7
1.1 Сутність та класифікація управлінських рішень.....	7
1.2 Фактори , які впливають на процес вироблення управлінських рішень .....	15
1.3 Методи прийняття управлінських рішень.....	18
1.4 Моделі управлінських рішень.....	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КОЛОМИЙСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ».....	40
2.1 Загальна характеристика АТ „Коломийський хлібокомбінат”.....	40
2.2 Аналіз виконання плану по асортименту.....	44
2.3. Ефективність використання сировини і матеріальних ресурсів.....	46
2.4. Використання прибутку.....	48
2.5. Аналіз рентабельності продукції.....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ.....	52
3.1 Підходи до оптимізації управлінських рішень.....	52
3.2 Ефективність прийняття управлінських рішень.....	53
3.3 Пропозиції щодо вдосконалення моделей прийняття управлінських рішень в АТ «Коломийський хлібокомбінат”.....	57
ВИСНОВОК.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

## ВСТУП

Прийняття рішень є найважливішою функцією управління, успішне здійснення якої забезпечує досягнення організацією її цілей. Через невміння якісно і раціонально здійснювати цей процес, через відсутність в організації механізму його здійснення, технології, страждає більшість фірм і підприємств, державних установ і органів в Україні. Успіх організації, у якій би сфері вона не функціонувала, багато в чому залежить від цього, а тим більше в Україні, де більшість організацій проходять перші етапи свого розвитку і дуже важливо яку технологію рішення проблем вони опрацьовують.

Тема роботи охоплює широке коло внутрішньо організаційних процесів, однак, найбільша увага буде приділена поняттям технології, методів та моделей прийняття рішень в менеджменті. Прийняття рішень, поряд з координацією і комунікацією, є одним з найважливіших внутрішньо організаційних процесів, а особливість цього процесу полягає в тім, що він безпосередньо спрямований на досягнення цілей організації. Коло питань, що відносяться до терміна "рішення", досить велике, що унеможливує їхній повний розгляд у рамках даної роботи.

Основна увага буде приділена термінові "управлінське рішення".

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень, вдосконалення методичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо процесу прийняття управлінських рішень.

Відповідно сформульованій меті кваліфікаційної роботи бакалавра передбачається виконання наступних завдань:

- вивчити теоретичні основи розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- надати загальну характеристику діяльності обраного підприємства харчової промисловості;
- провести аналіз досліджуваної проблеми на промисловому підприємстві АТ «Коломийський хлібокомбінат»;
- розробити та обґрунтувати заходи щодо реалізації управлінських рішень

на підприємстві АТ «Коломийський хлібокомбінат»;

Об'єктом дослідження виступає управлінська діяльність акціонерного товариства «Коломийський хлібокомбінат».

Предметом дослідження є безпосередньо процес прийняття рішень з технологічної точки зору, тобто , як сукупність поетапно застосовуваних процедур і методів по виробленню і реалізації рішень.

У кваліфікаційній роботі використано такі методи дослідження: морфологічного аналізу; абстрактно-логічний метод; метод економіко-математичного моделювання; статистичні та економіко-аналітичні методи, порівняння, методи групування, графічний (для наочного зображення отриманих результатів дослідження).

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти матеріали періодичних видань, монографій, нормативно-правові акти, статті фахових збірників наукових робіт, матеріали сайтів Інтернет-мережі тощо.

## ВИСНОВОК

У роботі була розглянута класифікація рішень за різними класифікаційними ознаками. За цими ознаками рішення поділяються на традиційні - нетипові, стратегічні - тактичні - операційні, глобальні - локальні, довгострокові - короткострокові, формалізовані - неформалізовані та ін.

В залежності від типу проблеми обирається відповідна технологія прийняття управлінських рішень. Серед найчастіше застосовуваних технологія „Управління за результатами“, „Управління шляхом постійних перевірок та вказівок“, „Управління в виняткових випадках“, „Управління на базі штучного інтелекту“, „Управління на базі активізації діяльності персоналу“.

Запрограмовані рішення, типові для ситуацій, які повторюються, приймаються з дотриманням конкретної послідовності етапів. Нові або складні ситуації вимагають незапрограмованих рішень, у цьому випадку керівник сам обирає процедуру прийняття рішень.

Існує багато методів обробки та реалізації управлінських рішень, найбільш відомі з них були розглянуті в роботі : аналітичні, статистичні, метод сценаріїв, дерево рішень, евристичні, експертні, методи математичного програмування. В залежності в ступеня повторюваності проблеми, її складності, досвіду керівника та підлеглих обирається оптимальний для вирішення цієї проблеми метод.

Необхідність прийняття рішень пояснюється свідомим і цілеспрямованим характером людської діяльності, виникає на всіх етапах процесу керування і складає частину будь-якої функції менеджменту.

Прийняття рішень (управлінських) в організаціях має ряд відмінностей від вибору окремої людини, тому що є не індивідуальним, а груповим процесом.

Комплексний характер проблем сучасного менеджменту вимагає комплексного, усебічного їхнього аналізу, тобто участі групи менеджерів і фахівців, що призводить до розширення колегіальних форм прийняття рішень.

На прикладі АТ „Коломийський хлібокомбінат” було показано, що незважаючи на те, що менеджмент ще не настільки розвинутий в нашій країні, щоб застосовувати всі описані технології, моделі та методи свідомо, досвід керівників дозволяє застосовувати теорію менеджменту несвідомо . Кінцевий результат був досягнутий, але більш складним шляхом, ніж за умов свідомого застосування описаних методів, моделей та технологій.

Прийняття рішень є найважливішою справою в роботі менеджера. Тому вчитися приймати рішення потрібно ще в процесі навчання, а не тоді, коли від керівника вже залежить доля підприємства. Тому зараз можна вчитися не тільки на власних помилках, але і на досвіді інших людей і організацій. Приймаючи рішення, потрібно усвідомлювати, що керівник розпоряджається не тільки своєю долею, але і долями працюючих на нього людей.

Історія знає багато випадків, коли ухвалення відповідального рішення в критичний момент рятувало фірму від руйнування. Але з іншого боку, ухвалення невірної рішення може мати жахливі наслідки.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н.О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво планувати та управляти своїм часом: метод. рек. до дистанц. курсу / Н.О.Алюшина. – К.: НАДУ, 2009. – 40 с.
2. Аналіз державної політики та прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за заг. ред В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2010. – 88 с.
3. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблемитеорії, методології, практики: Монографія. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
4. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. – К. : ВПЦ АМУ, 2010. – 276 с.
5. Грінченко Ю.Л. Методичний посібник з дисципліни „Методи прийняття управлінських рішень” освітньо-професійної програми спеціальності 7.050201 “менеджмент організацій”. – Одеса, 2010. – 42 с.
6. Гурієвська В.М. Коучинг для керівників у системі державного управління: навч.-метод. матеріали / В.М. Гурієвська. – К.: НАДУ, 2010. – 48 с.
7. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.
8. Керівництво та лідерство в системі державної служби : навчально-методичний посібник / Авт. : Ю. В. Ковбасюк, В. А. Гошовська, Л. А.Пашко – К. : НАДУ, 2011. – 147 с.
9. Колпаков В.М. Самоменеджмент: навч. посіб. / В.М. Колпаков. – К.: Видав. дім Персонал, 2008. – 523 с.
10. Колпаков В М Теория и практика принятия управленческих решений Учебное пособие – К МАУП 2000 – 256 с.
11. Лепейко Т.І. Менеджмент: навч. посіб. / Т.І. Лепейко, О.М. Миронова.

–Харків: ХНЕУ, 2010. – 202 с.

12. Мала Н.Т., Процик І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення //Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 345–351.

13. Машков В. Н. Психология управления : учеб. пособие / В. Н. Машков. –СПб. : Михайлов, 2000. – 203 с.

14. Михайлов Г. С. Принятие и реализация управленческих решений: акмеологическая концепция продуктивности : монография / Г. С.Михайлов – М. : Нар. образование, 2003. – 353 с.

15. Мірошніченко Ю. Р. Організаційно-правові засади підготовки та прийняття державно-політичних рішень. – Харків: Фактор, 2004. – 224 с.

16. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Навчальний посібник для студентів спец. 7.050106 “Облік і аудит” / За ред. д.е.н., проф. Ф.Ф.Бутинця, к.е.н., доц. М.М.Шигун. – Житомир: ЖДТУ, 2004. – 352с.

17. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект :навч. посіб. / М. М. Білинська, Ю. В Ковбасюк – К. : НАДУ, 2011. – 232 с.

18. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Т Федорів ; за заг ред. І. Ібрагімової. – Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. – 400 с.

19. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2011. – 312 с.

20. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 360 с.

21. Скібіцький О.М. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 192 с.

22. Созинов В.А. Управленческие решения: Учебное пособие. –

23. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2003. – 200 с.

24. Соловьёв А. И. Принятие государственных решений : Учеб. пособие. –М. : КНОРУС, 2006. – 344 с.

25. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. / Крупник А. С., Линьов К. О., Нужний Є. М., Рудик О. М. – К. : Видавничий дім “ПРОСТІР”, 2007. – 156 с.

26. Харгроув Р. Ваш коуч : Помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере : [пер. с англ.] / Роберт Харгроув, Мишель Рено. – Новосибирск : Сиб. унив. изд-во, 2005. – 264 с.
27. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687с.
28. Эффективное принятие решений. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. –184 с.
29. *Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: Навч. посібник для студ. економ. вузів. – К.: Кондор, 2003. – 414 с.*
30. *Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.*
31. *Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.*
32. *Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2005. – 624 с.*
33. *Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. Сер. Учебники XXI века. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 512 с.*
34. Deep, Sam, and Sussman, Lyie, Smart Moves for People in Charge,
35. Addison-Wesley, 1995 N de Vries, M Kets, and Dick, R, Branson's Virgin: The coming of age of a counter-cultural enterprise, INSEAD, Fontainebleau, 1995  
Drucker, Peter, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper and Row, New York, 1974].