

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту у виробничій сфері

**НАКРИЙКО АНАСТАСІЯ ЯРОСЛАВІВНА**

УДК 65.012.123

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ  
В ОРГАНІЗАЦІЇ, НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КОМПАНІЯ ЛАН»

Спеціальність 073 – Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ  
наукової роботи на здобуття кваліфікації магістра

Тернопіль – 2017

Робота виконана на кафедрі менеджменту у виробничій сфері факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:**

кандидат економічних наук, доцент

Кужда Тетяна Іванівна,

кафедра менеджменту у виробничій сфері  
факультету економіки та менеджменту  
Тернопільського національного технічного  
університету імені Івана Пулюя

**Рецензент:**

кандидат економічних наук, доцент

Владимир Ольга Михайлівна,

кафедра менеджменту інноваційної діяльності та  
підприємництва факультету економіки та  
менеджменту Тернопільського національного  
технічного університету імені Івана Пулюя

Захист відбудеться «20» лютого 2018 р. о 9<sup>00</sup> год. на засіданні екзаменаційної комісії у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя

Науковий керівник

Т.І.Кужда

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми** зумовлена пошуком раціональних методів для вдосконалення технології прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. Дана проблема має серйозне прикладне значення, яке неминуче зростає у міру ускладнення господарських ситуацій і управлінських задач, що вимагають рішення. Про це свідчать і зростаючі масштаби втрат в результаті навіть невеликих помилок, допущених в управлінському рішенні.

Прийняття рішень є невід'ємною частиною процесу управління. Від індивідуального рішення в організації може залежати доля самої організації й окремих її членів. Тому керівник при швидко мінливих умовах зовнішнього й внутрішнього середовища організації не може приймати непродуманих рішень.

На багатьох вітчизняних підприємствах панують старі технології управління, а тому важливо обґрунтувати шляхи оптимізації системи прийняття та реалізації управлінських рішень. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємств, забезпечить більш ефективну роботу менеджменту.

Отже, вищенаведене розкриває актуальність обраної теми магістерської роботи, яка має назву «Дослідження технології прийняття та реалізації управлінських рішень в організації, на прикладі ТОВ «Компанія ЛАН».

**Метою** дипломної магістерської роботи є пошук нових шляхів удосконалення технології прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві на основі вивчення теоретичних та практичних аспектів цієї проблематики.

Для досягнення поставленої мети в дипломній магістерській роботі визначено ряд взаємопов'язаних **завдань**, основними з яких є:

- визначити сутність управлінських рішень: особливості та класифікації;
- надати характеристику процесу прийняття та реалізації управлінських рішень;
- вказати методи прийняття управлінських рішень;
- відобразити основні характеристики досліджуваного підприємства (ТОВ «Компанія ЛАН»);
- провести аналіз процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на досліджуваному підприємстві;
- оцінити вплив прийнятих рішень на кінцеві показники роботи підприємства;
- дослідити можливі шляхи підвищення технології прийняття та реалізації управлінських рішень за рахунок введення нових способів покращення цієї діяльності;

**Об'єктом дослідження** є управлінські рішення на ТОВ «Компанія ЛАН».

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

**Методи дослідження.** У роботі використовувались такі методи: теоретичний – при дослідженні теоретичних аспектів проблеми; аналітичний – при обґрунтуванні суті поняття управлінського рішення; динамічний – при визначенні динаміки явищ, зокрема зміни фінансової стійкості протягом 2014 – 2016 років; математичний – при обрахунку основних показників діяльності підприємства; графічний – при наглядній демонстрації результатів дослідження; табличний – при групуванні та аналізі показників, що характеризують загальну діяльність підприємства, його фінансову стійкість і т.д.

**Джерела дослідження.** Інформаційною базою дослідження слугували матеріали праць українських і зарубіжних науковців, інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань регулювання економіки й видавничого підприємництва, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Дипломна магістерська робота містить наукову новизну, оскільки автором запропоновано вдосконалене бачення терміну «управлінське рішення»; автором детально висвітлено теоретико-методичні основи прийняття та реалізації управлінських рішень в організації, а також здійснено ґрунтовне дослідження технології прийняття та реалізації управлінських рішень на дослідженому підприємстві та запропоновано шляхи покращення даної технології.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в удосконаленні технології прийняття та реалізації управлінських рішень в ТОВ «Компанія ЛАН» за рахунок електронного документообігу «AtomDoc», доцільності закупівлі та подальшого продажу товару-новинки серії трактора «ClaasAxion 900» на наступний рік, а також у доцільності використання моделі замовлення з дисконтом. Розроблені проектні рішення впроваджені в ТОВ «Компанія ЛАН».

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дипломної магістерської роботи доповідались та отримали позитивну оцінку на науково-практичних конференціях: VI Всеукраїнській науково-практичній конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка «Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє» (м. Тернопіль, 6 квітня 2017 року), Міжнародній науково-практичній конференції студентів і молодих учених «Соціально-економічні аспекти розвитку економіки» (м. Тернопіль, 27-28 квітня 2017 року).

**Структура й обсяг дипломної магістерської роботи.** Дипломна магістерська робота складається зі вступу, семи розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 148 сторінок комп'ютерного тексту, вона містить 24 таблиці і 34 рисунки, 6 додатків, список використаних джерел із 80 найменувань.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У вступі розкрита актуальність теми магістерської роботи, встановлено мету та завдання, предмет та об'єкт, методи та інформаційну базу дослідження, а також подано структуру роботи.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві» було розглянуто думки різних науковців, що таке «управлінське рішення» і запропоновано власне бачення цього поняття: управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління з безлічі варіантів найкращого способу дій, який сприяє досягненню мети, поставленої перед організацією.

Досліджено найбільш поширені способи класифікації управлінських рішень:

- за суб'єктом прийняття: одноосібні, колективні;
- за сферою охоплення: загальні, часткові;
- за тривалістю дії: короткотермінові, середньотермінові, довготермінові;
- за психологічними особливостями суб'єкта управління: врівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані, обережні;
- за ступенем складності: складні, середньої складності, прості;
- за рівнем централізації: централізовані, децентралізовані, комбіновані;
- за цілеспрямованістю: стратегічні, тактичні, оперативні;
- за причинами виникнення: ситуаційні, ієрархічні, програмні, ініціативні;
- за ступенем новизни: інноваційні, стандартні;
- за характером: економічні, соціально-психологічні, адміністративні, технологічні;
- за наслідками впливу: негативні, нейтральні, позитивні;
- за рівнем директивності: тверді, спрямовальні, гнучкі, нормативні.

Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що існує значна кількість типів управлінських рішень. Розуміння суті та типів управлінських рішень дозволить підвищити якість роботи менеджера.

Досліджено, яким вимогам повинно відповідати управлінське рішення, щоб воно досягло своєї мети. А саме: наукова обґрунтованість, цілеспрямованість, кількісна і якісна визначеність, правомірність, оптимальність, своєчасність рішень, комплексність управлінських рішень, гнучкість, повнота оформлення.

Також досліджено процес розробки, прийняття та реалізації менеджером управлінського рішення, що складається з таких етапів:

### 1) Знайомство з проблемою або ситуацією

Безпосередньо процес прийняття рішення розпочинається з отримання інформації про внутрішнє й зовнішнє середовище. Інформація є необхідною умовою для прийняття багатьох рішень в межах управлінської системи. Після виявлення проблеми головним завданням менеджера

є чітке її формулювання. Від формулювання проблеми залежать важливі елементи управлінського рішення – визначення цілей і завдань.

#### 2) Вивчення обставин і формування цілі

Від цього залежить ефективність всієї подальшої діяльності. Це дуже складна справа, яка вимагає глибоких знань, досвіду, а також здібностей передбачити майбутнє.

#### 3) Збір інформації і визначення критеріїв оцінки проекту рішення

Для цього менеджер залучає при необхідності відповідних фахівців, які обґрунтовують і розробляють всю необхідну інформацію. Реалізація рішень, як правило, пов'язана з використанням трудових, матеріальних, енергетичних, фінансових та інших ресурсів. Відповідно обираються й критерії оцінки рішень.

#### 4) Розробка проекту рішення

Після одержання всієї необхідної інформації здійснюється розробка варіантів проекту рішення з використанням різних методів, які забезпечують своєчасне і якісне виконання необхідних робіт.

#### 5) Оцінка варіантів рішення і вибір оптимального варіанту

На цьому етапі виявляються альтернативи з ряду бажаних рішень і обираються кращі варіанти. З цією метою кінцевий результат реалізації кожного варіанта ретельно вивчається й порівнюється з прийнятим для даної проблеми критерієм (або критеріями).

#### 6) Правове оформлення рішення

Це оцінка проекту рішення на відповідність чинному законодавству України, нормативним документам, установчим документам, що регламентують діяльність організації у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Прийняте рішення оформляється у вигляді відповідного розпорядчого документу – постанови, наказу, рішення, розпорядження тощо.

#### 7) Доведення до виконавців і розробка заходів з виконання рішення

У розпорядчому документі передбачається порядок виконання рішення, точно вказується що, кому, коли і як робити. Визначається: хто, як і коли здійснює контроль виконання рішення. Тут називаються конкретні посадові особи, календарні строки тощо.

#### 8) Контроль за виконанням рішення

Завданням контролю є не лише своєчасне виявлення відхилень від визначеної програми, але й швидка їх ліквідація або упередження. Від ефективності контролю зрештою залежить реальність рішень, що приймаються, а також своєчасність їх виконання.

#### 9) Оцінка отриманого результату рішення

На цьому етапі зіставляються фактичні результати з запланованими. Зворотній зв'язок, тобто надходження даних про те, що відбувалося до і після реалізації рішення, дає змогу керівникові завчасно скорегувати дії, поки вони не завдали підприємству значного збитку.

Також досліджено різні методи прийняття рішень.

Метод мозкового штурму (колективної генерації ідей) застосовують зазвичай тоді, коли розв'язується нова, маловивчена проблема, або вимагається знайти нове, нетривіальне рішення. Головна мета методу – генерування якомога більшої кількості ідей.

Метод Дельфі має такі особливості: використання формально ідентичних анкет для опитування; анонімність експертів та їх відповідей; визначення середньостатистичної відповіді опитаної групи експертів; інформування учасників про результати опитування та середньостатистичну відповідь; повторне опитування.

Метод «635» передбачає участь шести учасників, які протягом п'яти хвилин висувують і записують у своїх картках по три ідеї вирішення проблеми. Карточки передаються іншим учасникам, які оцінюють ці ідеї й дописують свої. Процес повторюється до тих пір, поки всі учасники не оброблять усі картки, в результаті чого буде отримано  $6 \cdot 3 \cdot 6 = 108$  пропозицій.

Метод номінальної групи містить такі умови і вимоги: залучаються експерти, що добре вирішують подібні проблеми, які не співпрацювали раніше; кількість групи 6-8 чол. (до 15 чол.); учасники генерують ідеї, а потім їх разом переглядають; експерти не повинні бути пов'язані службовими відносинами; тривалість роботи – до 5 год.; приймаються ідеї, які пройшли погодження у всіх учасників.

Метод синетики. Синетика – професійний «мозковий штурм». При використанні методу залучаються професійні експерти, які пройшли навчання за методами аналогії, інтуїції, «мозкового штурму», абстрагування, теорії ігор та ін., що дозволяє їм вирішувати проблему оригінальними способами.

Метод комісій передбачає, що експерти збираються для проведення групових дискусій з обговорюваної проблеми і вироблення в ході таких дискусій узгодженого рішення. Цей метод при умілому використанні сприяє створенню творчої обстановки в групі експертів і розробці альтернативних рішень.

Метод сценарію дозволяє з певною ймовірністю виявляти тенденції розвитку подій, взаємозв'язки між факторами впливу, сформулювати картину стану, до якого може прийти ситуація під впливом тих чи інших факторів. Дозволяє своєчасно виявити потенційні небезпеки.

Метод суду заснований на використанні процедури судового засідання. При цьому одна частина експертів – прихильники обговорюваної альтернативи рішення – виступають як «захист», приводячи всілякі доводи в її користь, інша – супротивники – як «звинувачення», приводячи аргументи проти, а третя частина експертів – «суд» – виступають як присяжні, виносячи остаточну ухвалу.

Метод «вільних асоціацій» враховує особливості мозку людини, пов'язану з виробленням ідей при виникненні асоціативних зв'язків, і передбачає генерацію ідей в залежності від встановленого слова або поняття, яке є базою для асоціації.

**У другому розділі «Дослідження технології прийняття та реалізації управлінських рішень на прикладі ТОВ «Компанія ЛАН»** проведено загальну характеристику організації, здійснено аналіз процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на досліджуваному підприємстві, а також досліджено вплив прийнятих рішень на кінцеві показники роботи підприємства.

ТОВ «Компанія ЛАН» засновано у 2004 р. Воно являється офіційним дилером виробників CLAAS, LEMKEN, HOUSEHAM, STROM, SCHMOTZER, WESTFALIA, AMAZONE. Всі ці виробники відомі світові своєю якістю і неперевершеною роботою. Вибравши тільки передову техніку, ТОВ «Компанія ЛАН» зайняло на ринку вагому позицію і клієнти без вагань обирають пропоновану продукцію. На даний час товариство не тільки пропонує якісну сільськогосподарську техніку, а й надає інформаційно-консультативні послуги, проводить гарантійне обслуговування, надає широкий спектр запасних частин.

Аналізуючи основні техніко-економічні показники діяльності магазину можемо зробити висновок, що ТОВ «Компанія ЛАН» у 2014 році було збитковим, а вже у 2016 році отримало чистий прибуток у розмірі 13962 тис. грн. Також, спостерігається збільшення усіх показників діяльності підприємства у 2016 році порівно з 2015 роком.

Проаналізовано процес прийняття і реалізації управлінських рішень на різних ланках управління: нижчої ланки, середньої ланки та вищої ланки.

Менеджери нижчої ланки управління більше контактують з виконавцями, ніж з начальством. Основною характеристикою середнього рівня менеджменту на ТОВ «Компанія ЛАН» є те, що він є інформаційно-аналітичним центром. З одного боку, представники цього рівня аналізують те, що відбувається на низовому рівні, з іншого – дають вищому керівництву інформацію, яка може бути використана при стратегічному плануванні. Керівники вищої ланки управління відповідають за прийняття найважливіших рішень в ТОВ «Компанія ЛАН» в цілому чи для основної частини організації. Лише керівники вищої ланки мають повноваження для придбання іншої компанії, запуску нової виробничої лінії, наймання додаткових працівників та ін. Вони мають найбільшу владу і несуть відповідальність за діяльність усієї компанії.

У процесі дослідження визначено рівень ризику банкрутства підприємством у 2014 році. Він був дуже високим. Для виведення підприємства з кризи, отримання прибутку, а також оптимізації структури ліквідності підприємства за рахунок збільшення грошових коштів, керівництвом ТОВ «Компанія ЛАН» було прийнято управлінське рішення здійснити розширення підприємства, а саме – відкрити нові представництва у Львові та Чернівцях.

Внаслідок відкриття нових регіональних представництв, ТОВ «Компанія ЛАН» підвищило конкурентоспроможність, привабило нових покупців і знизило ймовірність банкрутства. Отже, ТОВ «Компанія ЛАН» прийняло ефективне управлінське рішення.

**У третьому розділі «Пошук шляхів покращення системи прийняття і реалізації управлінських рішень на ТОВ «Компанія ЛАН»** було запропоновано ряд заходів, спрямованих на покращення системи прийняття та реалізації управлінських рішень.

Покращення системи прийняття та реалізації управлінських рішень досліджуваного підприємства пропонуємо здійснити за допомогою електронного документообігу «AtomDoc». Впровадження системи електронного документообігу забезпечить злагоджену роботу всіх підрозділів підприємства; спростить роботу з документами, підвищить її ефективність; підвищить продуктивність праці співробітників за рахунок скорочення часу створення, обробки і пошуку документів; підвищить оперативність доступу до інформації.

AtomDoc – система електронного документообігу, що має такі переваги:

- швидка установка і налаштування системи;
- відсутність додаткового програмного забезпечення (програма повністю побудована на web технологіях);
- відносно просте освоєння програми, яке не потребує витрат на навчання;
- дану систему можна запровадити силами самої компанії, не потрібно витрачати на це додаткові кошти;
- значне скорочення витрачання часу.

Про доцільність реалізації запропонованого проекту свідчать досить високі значення очікуваної економії від впровадження системи електронного документообігу «AtomDoc».

За умов невизначеності перед ТОВ «Компанія ЛАН» стоїть проблема прийняття ефективного управлінського рішення щодо закупівлі та подальшого продажу сільськогосподарської техніки на наступний рік. Проаналізувавши попит на сільськогосподарську техніку різних виробників та попит на окремі види сільськогосподарської техніки в ТОВ «Компанія ЛАН», здійснивши певні розрахунки, ми визначили, що найменш ризикованим і найбільш вигідним є управлінське рішення по закупівлі трактора Claas Axion900. Тому наступною нашою пропозицією є закупівля і подальший продаж товару-новинки трактора Claas Axion900 на наступний рік. Дана пропозиція є ефективною для досліджуваного підприємства, адже економічний ефект у вигляді прибутку буде становити 126,6 тис. грн. Економічна ефективність від даного управлінського рішення становить 1,18.

Також нами розглянуто можливість покращення технології прийняття рішень на основі моделей управління запасами. Для того, щоб вибрати оптимальну модель для ТОВ «Компанія ЛАН», проведено розрахунки по кожній з них.

Порівнявши загальні витрати на зберігання, замовлення та закупку запасів, можна зробити висновок, що найбільші витрати при використанні моделі виробничого замовлення. Набагато менші загальні витрати при використанні моделі замовлення з резервним запасом, а найменші – при використанні моделей економічного замовлення і замовлення з дисконтом. Тому третьою проектною пропозицією є використання моделі замовлення з дисконтом, оскільки постачальник надає дисконтні знижки підприємству. А порівнявши, як зміняться загальні витрати на зберігання, замовлення та закупку запасів при використанні моделі економічного замовлення та моделі замовлення з дисконтом, якщо обсяг закупівель дорівнює 4000 шт., ми дійшли висновку, що модель замовлення з дисконтом є найбільш вигідною для ТОВ «Компанія ЛАН», а її використання значно скоротить витрати на зберігання, замовлення та закупку запасів.

**У четвертому розділі «Спеціальна частина»** було проаналізовано особливості торгівлі сільськогосподарською технікою та нормативно-правові засади діяльності підприємства.

Сучасне сільське господарство неможливе без сучасних та ефективних засобів механізації. З радянських часів Україна була одним з визнаних лідерів у галузі сільськогосподарського машинобудування. Однак зараз спостерігається занепад цієї перспективної галузі, і в наш час вітчизняний аграрій все більше користується імпортною технікою – як новою, так і вживаною. Враховуючи досить відсталий рівень виробництва техніки для аграріїв України, вітчизняному виробнику пропонувалася давня, морально застаріла, малопотужна та малопродуктивна сільськогосподарська техніка, а отже, бюджетні кошти витрачалися марно, програми не сприяли розвитку нових технологій у сфері створення засобів виробництва і не допомагали аграрним підприємствам підвищувати ефективність виробництва. Навіть з урахуванням значної різниці в цінах, імпортна техніка завжди мала вищий попит. За своїм аграрним потенціалом Україна є однією з провідних країн світу, вона має родючі ґрунти, сприятливий клімат і кваліфікованих виробників, а тому повинна й мати потужне сільськогосподарське устаткування.

Щодо законодавства, то в Україні є безліч законів, законодавчих актів, постанов щодо правильного ведення своєї діяльності. Є встановлені норми і правила, яких повинен дотримуватись кожен підприємець і будь-яка особа задіяна у здійсненні тої чи іншої діяльності.

**У п'ятому розділі «Обґрунтування економічної ефективності пропозицій щодо вдосконалення системи прийняття і реалізації управлінських рішень в ТОВ «Компанія ЛАН»** здійснено розрахунок ефективності удосконалення системи прийняття та реалізації управлінських рішень в ТОВ «Компанія ЛАН» за рахунок електронного документообігу «AtomDoc», проведено дослідження економічної доцільності закупівлі та подальшого продажу товару-новинки трактора Claas Axion900, та обґрунтування удосконалення технології прийняття рішень на основі моделей управління запасами.

**У шостому розділі «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях»** досліджено основні завдання в галузі охорони праці досліджуваного підприємства, здійснено загальний аналіз стану охорони праці, запропоновано шляхи вдосконалення охорони праці на підприємстві. Для покращення стану охорони праці необхідно вжити заходи щодо нормалізації мікроклімату, для зниження рівня шуму, щодо організації робочого місця, для запобігання появи нещасних випадків та дотримуватись вимог внутрішніх організаційних документів підприємства та правил внутрішнього розпорядку. Проведено аналіз організації і проведення досліджень з оцінки стійкості роботи ТОВ «Компанія ЛАН» під час надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру. Також проведено аналіз соціально-економічного стану та потенційних небезпек техногенного та природного характеру суб'єкта господарювання. Для охорони довкілля на підприємстві проводяться заходи для зниження рівня забруднень, що виробляється підприємством: виявлення, оцінка, постійний контроль та обмеження викиду шкідливих елементів в атмосферу.

**У сьомому розділі «Екологія»** висвітлено окремі питання щодо планування раціонального природокористування і охорони довкілля, а також досліджено екологічну політику підприємства, виділено основні принципи екологічної політики на ТОВ «Компанія ЛАН».

## ВИСНОВКИ

Отже, у представленій дипломній магістерській роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти технології прийняття та реалізації управлінських рішень в організації, а також розроблено проектні пропозиції щодо удосконалення системи прийняття та реалізації управлінських рішень.

У роботі досліджено теоретичні особливості системи прийняття та реалізації управлінських рішень в організації. Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що будь-яке комерційне підприємство має за мету отримати прибуток, що дозволить задовольнити інтереси різних учасників, а саме персоналу, власників, державу тощо. У цьому контексті важливу роль відіграє менеджер як головний учасник реалізації політики управління підприємством. Основним інструментом впливу та управління є прийняття та реалізація управлінського рішення. Цей процес дозволяє впливати на складові підприємства, його роботу, очікувані результати. Тому для здійснення ефективної роботи суб'єктом господарювання менеджер повинен приймати виважені управлінські рішення, що дозволить досягти поставлених цілей.

У представленій дипломній магістерській роботі здійснено аналіз системи прийняття та реалізації управлінських рішень в ТОВ «Компанія ЛАН». Досліджено, що управлінські рішення приймаються на усіх ланках управління. Менеджери нижчої ланки управління більше контактують з виконавцями, ніж з начальством. Основною характеристикою середнього рівня менеджменту на ТОВ «Компанія ЛАН» є те, що він є інформаційно-аналітичним центром. З одного боку, представники цього рівня аналізують те, що відбувається на низовому рівні, з іншого – дають вищому керівництву інформацію, яка може бути використана при стратегічному плануванні. Керівники вищої ланки управління відповідають за прийняття найважливіших рішень в ТОВ «Компанія ЛАН» в цілому чи для основної частини організації. Лише керівники вищої ланки мають повноваження для придбання іншої компанії, запуску нової виробничої лінії, наймання додаткових працівників та ін. Вони мають найбільшу владу і несуть відповідальність за діяльність усієї компанії.

У проектному розділі представленої дипломної магістерської роботи розроблено та обґрунтовано проектні пропозиції щодо удосконалення системи прийняття та реалізації управлінських рішень в ТОВ «Компанія ЛАН».

Спершу розглянуто можливість покращення системи прийняття та реалізації управлінських рішень за рахунок впровадження електронного документообігу “AtomDoc”. Дана система має такі переваги, як: швидка установка і налаштування системи; відсутність додаткового програмного забезпечення; відносно просте освоєння програми, яке не потребує витрат на навчання; дану систему можна запровадити силами самої компанії, не потрібно витрачати на це додаткові кошти; значне скорочення витрачання часу. На впровадження системи електронного документообігу

AtomDoc підприємству «Компанія ЛАН» знадобиться 468 750 грн. Проте загальна економія складає 554 400 грн. в рік. Прогнозований річний економічний ефект від впровадження такої системи становить 85 650 грн, а економічна ефективність – 1,18. Отже, прийняття даного управлінського рішення позитивно вплине на ТОВ “Компанія ЛАН”.

Для покращення своїх позицій на ринку, нами запропоновано інвестувати кошти на закупівлю трактора-новинку Claas Axion900. Дане управлінське рішення є найменш ризикованим (5,348%), а також найбільш вигідним з високим сподіваним прибутком – 118,8 тис. грн. Економічний ефект у вигляді прибутку збільшиться на 16,3 тис. грн., а економічна ефективність становить 1,16 тис. грн.

Для вдосконалення системи прийняття та реалізації управлінських рішень на основі моделей управління запасами, ми пропонуємо ТОВ “Компанія ЛАН” використати модель замовлення з дисконтом, оскільки постачальник надає дисконтні знижки підприємству. А порівнявши, як зміняться загальні витрати на зберігання, замовлення та закупку запасів при використанні моделі економічного замовлення та моделі замовлення з дисконтом, бачимо, що модель замовлення з дисконтом є найбільш вигідною для ТОВ “Компанія ЛАН”, а її використання значно скоротить витрати на зберігання, замовлення та закупку запасів.

#### **Список опублікованих праць за темою дипломної магістерської роботи**

1. Накрийко А. Дослідження технології прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві /А.Я. Накрийко, Т.І.Кужда // Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє: збірник матеріалів VI Міжнародної науково–практичної конференції пам’яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка (м. Тернопіль, 6 квітня 2017 року). – МОН України, ТНТУ ім. І. Пулюя [та ін.]. – Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2017. – С. 41-42.

2. Накрийко А. Класифікація управлінських рішень / А.Я. Накрийко, Т.І.Кужда // Соціально-економічні аспекти розвитку економіки: праці Міжнародної науково–практичної конференції студентів і молодих учених (м. Тернопіль, 27-28 квітня 2017 року). – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2017. – С. 30-32.

## АНОТАЦІЯ

**Накрийко А.Я.** Дослідження технології прийняття та реалізації управлінських рішень в організації, на прикладі ТОВ «Компанія ЛАН» [Рукопис]: комплексна дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 073 «менеджмент» / Анастасія Ярославівна Накрийко; ТНТУ. — Тернопіль: [б. в.], 2017. — 148 с.

Магістерська робота: 148 с., 34 рис., 24 табл., 6 додатків, 80 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – управлінські рішення на ТОВ «Компанія ЛАН».

**Метою роботи** є пошук нових шляхів удосконалення технології прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

**Методи дослідження** – статистичні, аналітичні, графічні, математичні, порівняння, аналізу і синтезу.

Подано загальну характеристику фінансово-господарської діяльності ТОВ «Компанія ЛАН», проаналізовано процес прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві, запропоновано та обґрунтовано заходи щодо покращення системи прийняття та реалізації управлінських рішень на ТОВ «Компанія ЛАН», зокрема впровадження системи електронного документообігу «AtomDoc», покращення системи прийняття та реалізації рішень в умовах ризику та невизначеності, покращення на основі моделей управління запасами.

Результати впроваджені в діяльність ТОВ «Компанія ЛАН».

**Ключові слова:** управлінське рішення, технологія прийняття управлінського рішення, реалізація управлінського рішення, процес управління.

## SUMMARY

**Nakryiko A.Y. An investigation of decision-making techniques and implementation tools at the enterprise** [Manuscript]: comprehensive thesis for obtaining the qualification master's degree in 073 «management» / Anastasia Nakryiko; TNTU. - Ternopil [b. in.], 2017. - 148 p.

Master Degree thesis contains of 148 pages, 34 figures, 24 tables, 6 additions, 80 references.

**The Object of Investigation** is managerial decision making process in LLC «Company LAN».

**The Aim of the Work** is to search for the ways to improve decision-making techniques and implementation tools at the enterprise.

**The Methods of Investigation** are statistical, analytical, graphical, economic and mathematical, comparison, analysis and synthesis.

The financial and economic activity of LLC «Company LAN» has been characterized in the work. Managerial decision making process in the company has been analyzed. The ways to improve managerial decision making process and decision implementation in LLC «Company LAN» have been proposed and substantiated. They include the implementation of electronic document management system «AtomDoc», decision making under risk and uncertainty, and inventory decisions modeling in supply chain.

The results of investigation can be practically implemented in LLC «Company LAN».

**Key words:** managerial decision, decision-making process, implementation of managerial decision, management process.