

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту

**РЕФЕРАТ**  
**кваліфікаційної роботи**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**  
**зі спеціальності 073 Менеджмент**  
(шифр та найменування спеціальності)

на тему: «Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на засадах  
ощадливого виробництва»  
(назва теми)

**Виконавець:**  
студент факультету економіки  
та управління підприємництвом  
Кошелапова Юлія Володимирівна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник:**  
д.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)  
Кузнецова Інна Олексіївна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми** зумовлена необхідністю удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в умовах динамічного розвитку ринку. Сучасні технології мають суттєвий вплив на розвиток менеджменту в цілому та на сферу прийняття управлінських рішень. А для того щоб ефективно функціонувала будь-яка організація, а саме досягалися поставлені цілі, мають прийматися виважені, оптимальні, раціональні управлінські рішення.

Зростаюча з кожним роком конкуренція вимагає від менеджерів застосування нових методів та підходів, які дозволять підвищити конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі. Однією з таких стратегічних альтернатив є застосування на підприємстві концепції «ощадливого виробництва». Ощадливе виробництво має на меті зменшення всіх видів втрат та покращення якості процесів на підприємстві, не потребуючи при цьому значних фінансових витрат. Таким чином, імплементація концепції ощадливого виробництва є джерелом конкурентних переваг підприємства.

**Метою роботи** є поглиблення теоретичних знань в рамках концепції «lean production» та розроблення рекомендацій щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на засадах ощадливого виробництва.

### **Завдання дослідження:**

- визначити роль та сутність управлінських рішень на підприємстві;
- дослідити цільові орієнтири, принципи та методи ощадливого виробництва;
- дослідити етапи процесу прийняття управлінських рішень на основі ощадливого виробництва;
- проаналізувати фінансовий стан СП «Вітмарк-Україна» ТОВ;
- проаналізувати конкурентну позицію СП «Вітмарк-Україна» на ринку соків;
- виявити наявні втрати в процесі виробництва та запропонувати шляхи їх усунення;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та практичних рекомендацій щодо застосування концепції ощадливого виробництва в процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Запропоновані та обґрунтовані в роботі заходи щодо імплементації ощадливого виробництва можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами з метою зниження рівня втрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

У процесі виконання роботи були використані такі методи як PEST-, SNW-аналіз, аналіз 5 сил конкуренції М. Портера, факторний аналіз, економіко-математичні та статистичні методи, метод теоретичного узагальнення та порівняння, метод побудови графіку планово-попереджувальних ремонтних робіт, методи формування таблиць, діаграм, графіків тощо.

**Інформаційна база роботи** включає: наукові статті, монографії, матеріали наукових конференцій, офіційний сайт ЛІН Інституту України, офіційний сайт

компанії «Вітмарк-Україна», внутрішня статистична та фінансова звітність компанії «Вітмарк-Україна» тощо.

**Структура та обсяг работ.** Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок. Основний зміст викладено на 66 сторінках. Робота містить 17 таблиць, 9 рисунків.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі **«Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень на засадах ощадливого виробництва»** розглянуто сутність та роль управлінських рішень в управлінні підприємством, види управлінських рішень, а також вимоги, яким повинні відповідати управлінські рішення. Значну увагу було приділено дослідженню системи ощадливого виробництва, визначено суб'єктів та об'єктів системи, функції та цілі системи, мету та принципи. Досліджено види втрат в процесі виробництва та методи ощадливого виробництва, які сприяють їх усуненню.

Також в першому розділі роботи було визначено етапи процесу прийняття управлінських рішень на основі ощадливого виробництва, до них увійшли: аналіз обсягів різноманітних втрат компанії та виявлення причин їх виникнення; формулювання конкретних цілей щодо мінімізації певного виду втрат компанії; виявлення альтернатив пропозицій щодо впровадження певних методів ощадливого виробництва; вивчення та оцінка альтернатив шляхом визначення ефективності впровадження заходів, які ґрунтуються на методах ощадливого виробництва; вибір найоптимальнішої альтернативи, найбільш ефективного методу ощадливого виробництва, впровадження якого забезпечить досягнення цілей компанії.

У другому розділі **«Рекомендації щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на основі концепції ощадливого виробництва на підприємстві СП «Вітмарк-Україна» ТОВ»** було надано загальну характеристику підприємства, охарактеризовано його організаційну структуру та взаємозв'язки між функціональними підрозділами. На основі даних фінансової звітності компанії був проведений аналіз фінансового стану СП «Вітмарк-Україна» ТОВ, було проаналізовано такі показники як коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості, рівня ділової активності та рентабельності.

За допомогою PEST- та SNW-аналізу було проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище компанії, а також запропоновані стратегічні напрямки розвитку СП «Вітмарк-Україна» ТОВ. Завдяки аналізу моделі «5 сил конкуренції» М.Портера було визначено рівень впливу на підприємство нових та існуючих конкурентів, споживачів та постачальників, а також загрози з боку товарів-субститутів.

Після проведеного факторного аналізу собівартості продукції було визначено структуру витрат підприємства, після чого за допомогою експертної оцінки досліджено вплив різноманітних видів втрат на зростання непродуктивних витрат підприємства. Завдяки аналізу структури втрат через брак продукції було виявлено на якій операції процесу виробництва соку та на якому обладнанні виникає найбільша кількість браку. Було запропоновано два альтернативних рішення щодо

мінімізації понесених втрат компанією та на підставі прогнозованих показників ефективності було прийнято управлінське рішення щодо впровадження такого інструменту ощадливого виробництва як система TRM.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто теоретичні та практичні аспекти прийняття управлінських рішень на основі ощадливого виробництва, що дозволяє скоротити витрати підприємства. Під час дослідження були зроблені такі висновки:

1. Проаналізувавши наукові джерела було визначено, що ощадливе виробництво - це ефективна сучасна концепція менеджменту, сутність якої полягає в оптимізації бізнес-процесів за рахунок максимальної орієнтації на інтереси та потреби клієнтів і ринків, а також врахування мотивації кожного працівника. Головною метою концепції ощадливого виробництва є зниження собівартості товару, що стає можливим завдяки скороченню втрат та збереженню цінності та якості товару, які відповідали б вимогам споживачів. Було визначено етапи процесу прийняття управлінських рішень на основі ощадливого виробництва, до яких увійшли: аналіз проблеми, формулювання цілей, генерування альтернатив рішень щодо методів впровадження ощадливого виробництва, оцінка альтернатив, вибір найоптимальнішої альтернативи, контроль та оцінка ефективності прийнятого рішення.

2. Проведений аналіз фінансового стану підприємства свідчить, що СП «Вітмарк-Україна» ТОВ є платоспроможною та фінансово стійкою компанією. Рівень ділової активності компанії впродовж останніх трьох років зростає, що свідчить про ефективність управління. Показники рентабельності також мають позитивну динаміку, що є підставою позитивного висновку про фінансовий стан підприємства.

3. За результатами SNW-аналізу було визначено, що СП «Вітмарк-Україна» ТОВ має доволі сильну конкурентну позицію, оскільки має велику кількість сильних та нейтральних сторін, а слабких всього лише 4. До сильних сторін СП «Вітмарк-Україна» ТОВ увійшли: стратегія підприємства, досвід роботи та репутація підприємства на внутрішньому ринку, організаційна структура, кваліфікованість персоналу та рівень інновацій. До слабких сторін компанії увійшли неефективна цінова та збутова політика, а також нестача власних обігових коштів та низька ефективність використання ресурсів.

4. На підставі результатів аналізу 5 сил конкуренції М. Портера можна відзначити, що найбільший вплив на компанію «Вітмарк-Україна» мають детермінанти суперництва. Тобто конкуренція на ринку виробництва соків дуже велика, тому компанія повинна сфокусуватись на розширенні своїх конкурентних переваг та формуванні конкурентної стратегії.

5. Факторний аналіз собівартості продукції показав, що частка матеріальних витрат у загальній структурі операційних витрат зросла за останні 3 роки на 7,4 %. Це було спричинено збільшенням непродуктивних втрат компанії. За допомогою експертної оцінки було виявлено, що найбільшого впливу на зростання

матеріальних витрат завдають втрати через брак, втрати через нераціональне використання ресурсів, а також втрати через простой та очікування. . За даними управлінського обліку було визначено, що 55 % браку в процесі виробництва освітленого соку виникає на операції розлив, а 45% браку на операції розлив відбувається на лінії розливу в упаковки 2л.

6. Для підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та уникнення втрат через брак було запропоновано скористатися такими інструментами ощадливого виробництва, як система ТРМ та метод Jidoka. Оцінка економічної ефективності даних альтернатив дозволила прийняти зважене управлінське рішення щодо впровадження системи ТРМ на прикладі вдосконалення графіку проведення ППР обладнання на операції розлив, завдяки чому вдалося знизити втрати компанії понесені через брак продукції на 2 248,41 тис. грн., що у свою чергу забезпечило зниження сукупних операційних витрат на 1 449,73 тис. грн.. Вкладені кошти у реалізацію даного заходу окупаються всього лише за 4 місяці, а річний економічний ефект складає 2 128,61 тис.грн.