

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

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ____ ” _____ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент**

за темою:

**«Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на засадах
ощадливого виробництва»**

Виконавець

студентка 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/

Одеса 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ЗАСАДАХ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА.....	5
1.1. Сутність, місце і роль управлінських рішень в системі управління підприємством.....	5
1.2. Сутність поняття «Lean production», цільові орієнтири та принципи ощадливого виробництва.....	11
1.3. Процес прийняття управлінських рішень на основі ощадливого виробництва.....	22
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ СП «ВІТМАРК- УКРАЇНА» ТОВ.....	29
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану СП «Вітмарк- Україна» ТОВ.....	29
2.2. Оцінка конкурентного середовища та позиції СП «Вітмарк-Україна» ТОВ на ринку соків України.....	49
2.3. Формування пропозицій щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на засадах ощадливого виробництва на підприємстві СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.....	54
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	67
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження 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.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- 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.

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 витрат 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 витрат через брак було запропоновано скористатися такими інструментами ощадливого виробництва, як система TPM та метод Jidoka. Оцінка економічної ефективності даних альтернатив дозволила прийняти зважене управлінське рішення щодо впровадження системи TPM 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.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шурпенкова Р.К. Прийняття управлінських рішень як важлива функція управління підприємством / Р.К. Шурпенкова // Глобалізаційні процеси в розвитку національних економік. – 2016. – №2. – С. 226- 228.
2. Боярська М.О. Вдосконалення технології прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві / М.О. Боярська // Агросвіт. – 2015. – № 9. – С. 14-17.
3. Федоряк Р.М. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства / Р.М. Федоряк, О.О. Худік // Технології та дизайн. – 2014. – № 3 (12). – С. 1-9.
4. Лисенко В.В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією / В.В. Лисенко, Н.В. Кондратюк, В.В. Пронська // Економіка та управління підприємствами. – 2019. – № 32. – С. 149-154.
5. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень / С.В. Груб'як // Економіка і суспільство. – 2017. – №11. – С. 201-204.
6. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття / Н.Т. Мала // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2007. – № 605. – С. 20-24.
7. Кузиляк В.Й. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику / В.Кузиляк, Р. Яковчук, А. Саміло, О.Повстин, В. Шишко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – №38. – С.218-224.
8. Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу / Т.Т. Жовковська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – №19. – С. 146-150.
9. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений: учебник. М.: Дашков и К, 2012. – 324 с.

10. Тлущкевич Н.В. Класифікація управлінських рішень при формуванні управлінської облікової системи в аграрному менеджменті / Н.В.Тлущкевич // [Економічний форум](#). – 2018. – № 3. – С. 252-258.
11. Романова Н.А. Методы принятия управленческих решений как инструмент повышения эффективности управления / Н.А. Романова // Таврический научный обозреватель. – 2017. – № 6. – С. 81-87.
12. Мала Н.Т. Мистецтво прийняття управлінського рішення / Н.Т.Мала // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20 . – С. 345-351.
13. Євтушенко О.Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси./ О.Н. Євтушенко // Наукові праці. Державне управління. – 2014. – № 237. – С. 47-51.
14. Овдіюк О.М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств / О.М. Овдіюк // Ефективна економіка. – 2019. – № 6. – С. 1-8.
15. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. ідоп.]. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.
16. Романовская Е.В. Особенности процесса принятия управленческих решений на предприятии / Е.В. Романовская, А.П. Гагарин, К.Н. Далидович // Вестник Мининского университета. – 2015. – № 3. – С. 1-7.
17. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід: наук.-практ. видання / Т.В. Омеляненко, О.В. Щербина, Д.О. Барабась, А.В.Вакуленко; Держ. вищ. навч. заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2009. — 157, [3] с. — (Серія «Інноваційний університет»).
18. Майкл Дж.Л. «Бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг: Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / Л. Дж. Майкл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.

19. Мироненко М. А. Менеджмент ощадливого виробництва : навчальний посібник / М. А. Мироненко. – 3-тє вид., виправлене. – Дніпропетровськ : Пороги, 2015. – 512 с.
20. Бек О.М. LEAN-менеджмент як інноваційний підхід до управління виробництвом / О. М. Бек, І. Петецький // [Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика](#). – 2017. – № 863 . – С. 12-16.
21. Третьак Н.М. Управління витратами підприємства з використанням системи «ощадливого виробництва» / Н.М. Третьак // Фінансовий простір. – 2018. – № 1 (29). – С. 137-142.
22. Зубенко В.О. Ключові аспекти концепції «ощадливе виробництво» для підприємств залізничного транспорту / В.О. Зубенко, С.М. Чесноков // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – № 9. – С. 77-79.
23. Маматова Т.В. Концепція ощадливого управління: перспективи впровадження в муніципальному менеджменті / Т.В. Маматова, О.В. Бортнік // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. – Х. : Магістр, 2012. – Вип. 4 (12). – С. 50–55.
24. Кобилух О.Я. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів / О.Я. Кобилух, Г.М. Мельник // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2012. – № 749. – С. 43–49.
25. Процак М.Ю. Імплементація концепції бережливого виробництва на сучасних підприємствах / М.Ю. Процак, Ю.В. Литюга // Молодіжний економічний дайджест: Науковий електронний журнал. – 2014. – № 3. – С. 73-78.
26. Дзюбинська Х.М. Обґрунтування необхідності застосування систем ощадливого виробництва для підвищення ефективності промислових підприємств / Х.М. Дзюбинська, М.В. Шашина // Економіка і суспільство. – 2018. – № 18. – С. 389-394.

27. Колос І.В. Науково-методичні підходи до типології методів ощадливого виробництва / І.В. Колос // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2017. – № 3. – С. 121-124.

28. Лисенко Т.І. Концепція «ощадливого виробництва» як сучасний підхід до комплексного відновлення підприємств / Т.І. Лисенко, І.В. Усіченко, І.А. Алексєєнко // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – № 19. – С. 373-378.

29. Огієнко С.О. Контролювання реалізації управлінських рішень на торговельному підприємстві / С.О. Огієнко, К.В. Лучкін // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 3. – С. 56-60.

30. Мельник Л.І. Управлінські рішення щодо покращання управління інноваційним процесом на підприємствах / Л.І. Мельник // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2005. – № 533. – С. 217-229.

31. Малюкіна А.О. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві / А.О. Малюкіна // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2014. – № 4. – С. 123-128.

32. Кузнецова І.О. Формування конкурентної стратегії лідирування за витратами на засадах бережливого виробництва / І. О. Кузнецова, В.В.Горбатюк // [Науковий вісник \[Одеського національного економічного університету\]](#). - 2018. - № 11. - С. 117-136.

33. Давиденко В.В. Перспективи впровадження принципів ощадного виробництва на підприємствах / В.В. Давиденко // Економіка і організація управління. – 2014. – № 3. – С. 76-79.

34. Бондаренко С.М. Використання ощадливого виробництва в системі TQM підприємства у нестабільних ринкових умовах / С.М. Бондаренко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2015. – № 4. – С. 63-68.

35. Офіційний сайт «Вітмарк-Україна». [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://vitmark.com/uk/>

36. Обзор украинского рынка соков и сокосодержащих напитков в 2017-2018 гг. [Електроний ресурс]. – Режим доступа: <https://trademaster.ua/articles/312883>

37. Лукомський Ю.О. Тенденції і напрями розвитку ринку соків в Україні / Ю.О. Лукомський // Молодий вчений. – 2016. – № 7. – С. 73-77.

38. Божкова В.В. Комплексний аналіз конкурентно і стійкості машинобудівних підприємств / В.В. Божкова, Л.В. Носонова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. – № 19. – С. 42-48.

39. Шапурова О.О. Систематизація методологічних аспектів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища сукупного економічного потенціалу підприємства / О.О. Шапурова // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 23 – С. 41- 47.

40. Безродна С.М. Формування конкурентних переваг стратегічного управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств птахівничої галузі) / С.М. Безродна, В.О. Лаготюк // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – № 7. – С. 100 - 106.