

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: Удосконалення менеджменту підприємства у кризових
ситуаціях**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.481-03.5.3

Здобувачка Анастасія ЯЦИШИНА

Керівник к.е.н., доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО

ст.викл. Олександр ТРАЧ

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від ____ 2023 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2023 р.

Одеський національний технологічний університет

Факультет	Менеджменту, маркетингу і логістики
Кафедра	Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Спеціальність	073 – Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ ____ ” ____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра здобувачки вищої освіти

Яцишиній Анастасії

1. Тема роботи: «Удосконалення менеджменту підприємства у кризових ситуаціях» затвердженою наказом по університету від 23.08.2022 р. №481-03.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2023 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1 Теоретичні основи еволюції та розвитку сучасних теорій менеджменту. 1.1. Передумови розвитку сучасних теорій менеджменту. 1.2. Напрямки розвитку сучасного менеджменту на виробничих підприємствах. Розділ 2. Ринкові дослідження як чинник створення конкурентних переваг. 2.1. Характеристика загальних показників ринку хлібобулочних виробів. 2.2. Техніко-економічний аналіз ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». 2.3. Дослідження процесів реінжинірингу на ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Розділ 3. Удосконалення системи управління якістю продукції ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». 3.1. Удосконалення концепції TQM на підприємстві. 3.2 Оцінка економічної ефективності удосконалення системи управління якістю ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Висновки до розділу 3 Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових

креслень) таблиць 14, рисунків 11.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 25.02.23 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	25.02.23-14.03.23	виконано
2	Захист звіту з практики	15.03.23-17.03.23	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	20.03.23-31.03.23	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	01.04.23-14.04.23	виконано
5	Розробка проектного розділу	15.04-02.05.23	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.23-07.05.23	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05.23-11.05.23	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.23-16.05.23	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.23-19.05.23	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.23-24.05.23	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.23-24.05.23	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	25.05.23-31.05.23	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.23-04.06.23	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.23-10.06.23	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.23-23.06.23	виконано

Здобувач _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. Ринкові відносини суттєво міняють місце і роль підприємства в системі економічних зв'язків. З низової ланки народного господарства, із об'єкту управління центру, підприємство перетворюється в головного, рівноправного суб'єкта економічного життя. У той же час перехід до ринкової економіки висуває надмірні умови розвитку різноманітних соціально-економічних і організаційних форм підприємств, надання їм повної економічної свободи. Система менеджменту демонструє високу ефективність не лише тоді, коли менеджери підприємств, які приймають управлінські рішення та встановлюють форми контролю і працівники, які беруть на себе відповідальність за виконання рішень, діють злагоджено, але й тоді, коли між рівнями управління налагоджений зрозумілий і чіткий алгоритм взаємовідносин. Відсутність такого механізму між рівнями управління знижує управлінську ефективність усієї системи. Аналіз досліджень та публікацій.

У першому розділі **«Теоретичні основи еволюції та розвитку сучасних теорій менеджменту»**, проаналізовані передумови розвитку сучасних теорій менеджменту, досліджено напрямки розвитку сучасного менеджменту на виробничих підприємствах, зроблено висновки.

У другому розділі **«Ринкові дослідження як чинник створення конкурентних переваг»** наведено характеристика загальних показників ринку хлібобулочних виробів, проведено техніко-економічний аналіз ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», досліджено процеси реінжинірингу на ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Зроблено висновки.

У третьому **«Удосконалення системи управління якістю продукції ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»»** запропоновано шляхи удосконалення концепції TQM на підприємстві, здійснена оцінка економічної ефективності удосконалення системи управління якістю ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Зроблено висновки загального характеру.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 73 сторінки, 14 таблиць, 11 рисунків. Перелік посилань нараховує 36 найменування.

Ключові слова: теорії менеджменту, криза, якість, конкуренція, реінжиніринг.

SUMMARY

Actuality of theme. Market relations significantly change the place and role of the enterprise in the system of economic relations. From the grassroots level of the national economy, from the object of the center's management, the enterprise turns into the main, equal subject of economic life. At the same time, the transition to a market economy puts forward excessive conditions for the development of various socio-economic and organizational forms of enterprises, granting them complete economic freedom. The management system demonstrates high efficiency not only when enterprise managers who make management decisions and establish forms of control and employees who assume responsibility for the implementation of decisions act in a coordinated manner, but also when a clear and clear algorithm of relationships is established between the levels of management . The absence of such a mechanism between management levels reduces the management efficiency of the entire system. Analysis of research and publications.

In the first chapter, "Theoretical foundations of the evolution and development of modern management theories", the prerequisites for the development of modern management theories are analyzed, directions for the development of modern management at manufacturing enterprises are studied, and conclusions are drawn.

In the second chapter "Market research as a factor in creating competitive advantages" the characteristics of the general indicators of the bakery products market are given, a technical and economic analysis of Odesa Bakery No. 4 LLC was carried out, reengineering processes at Odesa Bakery No. 4 LLC were investigated. Conclusions have been made.

In the third "Improvement of the product quality management system of ODESKY HLIBOZAVOD № 4" LLC, ways to improve the TQM concept at the enterprise were proposed, and an assessment of the economic effectiveness of the improvement of the quality management system of ODESKY HLIBOZAVOD No. 4 LLC was carried out. General conclusions have been drawn.

The bachelor's thesis contains 73 pages, 14 tables, and 11 figures. The list of links includes 36 names.

Key words: management theories, crisis, quality, competition, reengineering.

ЗМІСТ	СТОР
ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕВОЛЮЦІЇ ТА РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ТЕОРІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ	11
1.1. Передумови розвитку сучасних теорій менеджменту	
1.2. Напрямки розвитку сучасного менеджменту на виробничих підприємствах	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 РИНКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ЧИННИК СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	28
2.1. Характеристика загальних показників ринку хлібобулочних виробів	
2.2. Техніко-економічний аналіз ТОВ «Одеський хлібо завод № 4»	41
2.3. Дослідження процесів реінжинірингу на ТОВ «Одеський хлібо завод №4»	47
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»	55
3.1. Удосконалення концепції TQM на підприємстві	
3.2. Оцінка економічної ефективності удосконалення системи управління якістю ТОВ «Одеський хлібо завод № 4»	65
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність теми. Ринкові відносини суттєво змінюють місце і роль підприємств у системі економічних відносин. Підприємство, яке було підпорядкованою ланкою народного господарства і підлягало централізованому управлінню, перетворюється на основного, рівноправного суб'єкта економічного життя. Водночас перехід до ринкової економіки створює надмірно сприятливі умови для розвитку різних соціально-економічних та організаційних форм підприємств і надання їм повної економічної свободи. Системи управління є високоефективними не тільки тоді, коли керівництво підприємства, яке приймає управлінські рішення і встановлює форми управління, і працівники, які відповідають за виконання рішень, діють узгоджено, але й тоді, коли між рівнями управління встановлений чіткий і ясний алгоритм взаємовідносин. Відсутність таких механізмів між рівнями управління знижує управлінську ефективність системи в цілому. Дослідження та аналіз публікацій.

Ступінь дослідження проблеми. Дослідженням теоретичних проблем систем управління підприємствами займалася низка українських та зарубіжних вчених. Серед українських вчених розробкою методів удосконалення системи управління підприємством займалися: Ю. Ситник, Р. Задорожна, В. Павлик, В. Перебийніс, Ю. Кабаков та інші. Водночас у науковій літературі недостатньо ефективних досліджень, тому проблема формування ефективної системи управління підприємством потребує подальшого розвитку.

Метою даного дослідження є розвиток теоретичних засад удосконалення управління підприємством у кризових ситуаціях та розробка методичних і практичних рекомендацій.

Відповідно до обраної мети в роботі поставлено такі завдання

- Дослідити передумови розвитку сучасної теорії управління;

- Визначити напрямки розвитку сучасного менеджменту на промислових підприємствах;
- Пояснити загальні показники ринку хлібобулочних виробів;
- Провести техніко-економічний аналіз діяльності Одеського хлібозаводу 4;
- Дослідити процес реінжинірингу Одеського хлібозаводу 4;
- Вдосконалити концепцію TQM компанії.
- Оцінити економічну ефективність удосконалення системи управління якістю на ТОВ "Одеський хлібозавод №4".

Об'єктом дослідження є процес удосконалення управління підприємством в умовах кризової ситуації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти і підходи до вдосконалення управління підприємством в умовах кризи. Методи дослідження У процесі дослідження використовувалися методи якісного та кількісного аналізу і синтезу, методи табулювання, компонування та класифікації, математико-статистичні методи, експертних оцінок та вибіркового спостереження.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є загальнонаукові положення та законодавчі акти з питань функціонування ринкової економіки, наукові праці класиків економічної теорії та менеджменту, публікації провідних вчених і фахівців з проблем стратегічного, ефективного та антикризового управління підприємствами.

Інформаційну базу дослідження склали офіційні статистичні матеріали Державного комітету статистики України, звіти про результати діяльності підприємств, інформаційні ресурси мережі Інтернет, бібліографічні матеріали та публікації.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто еволюція розвитку теорій менеджменту, їх представників, принципи ефективного управління, які позитивно впливають як на діяльність організації в цілому, так й на окремих працівників. Можна зробити висновок, що у XXI ст. прогнозується збільшення ролі менеджменту. Це зумовлено необхідністю забезпечення гідної життєдіяльності людей, незважаючи на підсилення підприємницької конкуренції, виснаження природних ресурсів, збільшення кількості населення тощо. Якість вирішення подібних проблем буде визначатись станом наукового управління. Основною складовою інноваційного менеджменту повинна стати антропологічна компетентність керівників. Сучасний керівник повинен не тільки вміти організувати управлінську діяльність, а й володіти певною духовною моральною концепцією.

У другому розділі розглянуто основні тенденції розвитку виробничих підприємств у контексті впровадження концепції реінжинірингу, а також описано рівні реінжинірингу бізнес-процесів. У сучасних економічних умовах запропоновано використовувати складові реінжинірингу бізнес-процесів для стратегічного управління та поступового виходу вітчизняних підприємств з посткризового стану.

На підприємстві розроблена система управління якістю продукції, яка є частиною загальної системи управління виробництвом. Діяльність з контролю якості, інспектування та звітності відображена в плані якості. На основі інформації про витрати на якість. Загальна сума витрат на підвищення якості склала 216 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. У чому різниця і чому цеважливо. Харків: Фабула, 2019. 324 с.;
2. Лекція lvbs. URL:<https://lvbs.com.ua>;
3. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/108.pdf;
4. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття/ пер. з англ. Т. Літенської. К.: Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.;
5. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. / Павлюк Т. URL :https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf;
6. Філановський А. Гра в бренди. Як збільшити шанси вашого бізнесу на успіх. Київ: Наш формат, 2019. 176 с.;
7. Шарп Б. Як зростають бренди: чого не знають маркетингологи. Київ: Нашформат, 2019. 240 с.;
8. Дослідження ринку хліба. Тенденції та перспективи для України. URL :<https://khlibomania.com.ua/ua/2013/05/15/doslidzhennya-rinku-xliba>;
9. Пример анализа пяти конкурентных сил модели Майкла Портера. URLy:<http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/praktika-analiza/>;
10. Філановський А. Карго-маркетинг і Україна. Харків: Фабула, 2021. 144с.;
11. А.Остервальдер, І. Піньє, Г. Бернард, А. Сміт. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти/ пер. з англ. Роман Корнута. Київ: Наш формат, 2018. 324 с.;
12. Годін С. Пурпурова корова. Як створити незабутній продукт. Київ: Нашформат, 2018. 168 с.;
13. Баланси споживання основних продуктів харчування населенням України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/druk.pdf>;

14. Витрати і ресурси домогосподарств України у 2019 році. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/06/zb_vrd_19_ue.pdf;
15. Хлібопекарська галузь України: тенденції та проблеми її розвитку. / Сичевський М., Коваленко О. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/664115.pdf>;
16. Виробництво окремих видів промислової продукції за 2011–2020 роки. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/prom.htm;
17. Виробництво промислової продукції за видами. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/
18. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у 2010–2020 роках. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm;
19. Обсяг реалізованої продукції за видами діяльності у 2021 році. URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/obsiah-realizovanoi>;
20. Тіньова економіка. Загальні тенденції. Січень-червень 2021. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/Shadow_6%20м%202021.pdf;
21. Сичевський. Харчова промисловість як основа продовольчої безпеки та розвитку державами. К.: Аграр. наука, 2019. 388 с.;
22. Перспективи та особливості розвитку крафтового і спеціалізованого ритейлу в Україні. URL: <https://business.diia.gov.ua/en/cases/masstabuvanna/perspektivi-ta-osoblivosti-rozvitku-kraftovogo-i-specializovanogo-ritejlu-v-ukraini>;
23. Чому рекордний урожай не врятує українців від подорожчання хліба. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy>;
24. Ми на межі закриття: глава "Укрхлібпрому" попередив про можливість повторення в Україні казахстанського сценарію. URL: https://censor.net/ua/news/3309735/my_na_meji_zakryttya_glava;
25. Через невважену співпрацю з торговими мережами молокопереробники хочуть покрити свої збитки за рахунок фермерів, - Асоціація виробників. URL <https://censor.net/ua/news/3309577>;

26. Закон України. Про обмеження обігу пластикових пакетів на території України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1489-20#Text>;
27. Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого та середнього підприємництва на 2014-2024 роки. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/641-2013-p#Text>;
28. Гіпермаркети – це минуле. Ашан, Fozzy, Varus шукають нове життя в магазинах біля дому. Чому ритейл йде в мінімаркети. URL:<https://forbes.ua/company/krash-test-gipermarketi-20122021-3022>;
29. Рівень ВВП України: аналіз та динаміка розвитку URL:http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/21.pdf;
30. Демографічна ситуація в Україні: проблеми та шляхи її вирішення. URL:http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/57.pdf;
31. Проблеми формування та реалізації конкурентної політики. URL:<https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/187/zbirnyk2021.pdf>;
32. Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. Новотейко І. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/54.pdf;
33. Top 6 global industrial bakery trends 2021. URL:<https://www.freyabadi.com/en/blog/top-6-global-industrial-bakery-trends-2021>;
34. Доходи та умови життя. URL:http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/17/Arch_cdhd_zb.htm;
35. На підйомі: як у 2020 році зростали ринки e-commerce в різних країнах світу. Савчук К. URL: <https://elnews.com.ua/uk/na-pidjomi-yak-u-2020-rocz-zrostaly-rynky-e-commerce-v-riznyh-krayinah-svitu/>;