

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

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

\_\_\_\_\_ (підпис)  
“    ” \_\_\_\_\_ 2019 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
**зі спеціальності 073 "Менеджмент"**  
за магістерською програмою професійного спрямування  
"Менеджмент організацій"

на тему:  
**«Формування конкурентної стратегії на засадах бережливого  
виробництва»**

**Виконавець:**

студент факультету економіки та управління  
підприємництвом

Бутенко Т.О.

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**

д.е.н., проф.

(науковий ступінь, вчене звання)

Кузнецова Інна

Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

ОДЕСА – 2019

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>Ст. 3</b>
<b>РОЗДІЛ 1</b>	<b>Ст. 5</b>
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ЗАСАДАХ «БЕРЕЖЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА»</b>	
<b>1.1 Роль стратегії та стратегічного менеджменту в управлінні діяльністю підприємства</b>	<b>Ст.5</b>
<b>1.2 Формування конкурентної стратегії</b>	<b>Ст. 16</b>
<b>1.3 Концепція «бережливе виробництво» як основа конкурентної стратегії лідирування за витратами</b>	<b>Ст. 23</b>
<b>РОЗДІЛ 2</b>	<b>Ст. 31</b>
<b>АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА</b>	
<b>2.1 Характеристика внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад»</b>	<b>Ст.31</b>
<b>2.2 Аналіз позиції підприємства на ринку за ключовими характеристиками</b>	<b>Ст. 37</b>
<b>2.3 Аналіз конкурентної позиції підприємства</b>	<b>Ст.45</b>
<b>РОЗДІЛ 3</b>	<b>Ст.48</b>
<b>РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ЗАСАДАХ БЕРЕЖЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА</b>	
<b>3.1 Організація впровадження бережливого виробництва</b>	<b>Ст.48</b>
<b>3.2 Аналіз втрат виробництва та формування напрямів впровадження системи бережливого виробництва</b>	<b>Ст.54</b>
<b>3.3 Аналіз втрат виробництва та визначення оптимальних витрат на впровадження системи «бережливого виробництва»</b>	<b>Ст.64</b>
<b>Висновки :</b>	<b>Ст.</b>
<b>Література:</b>	<b>Ст.75</b>

## ВСТУП

На сучасному ринку підприємствам, щоб зберігати свою нішу, необхідно підвищувати конкурентоспроможність продукції та вміти адаптуватися під нові умови. Концепція бережливого виробництва дозволяє досягати дані цілі більш ефективними і менш витратними способами. Тому сьогодні вона все більш привертає увагу науковців для формування конкурентних стратегій, що визначає актуальність обраної теми роботи.

**Метою роботи** є підвищення конкурентної позиції підприємства шляхом використання концепції бережливого виробництва для реалізації конкурентної стратегії лідирування за витратами.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання**:

1. визначити роль концепції бережливого виробництва у формуванні конкурентної стратегії підприємства та удосконалити процес її розробки.;
2. з використанням SNW-аналізу визначити ринкову позицію підприємства
3. провести рейтингову оцінку конкурентної позиції підприємства за низкою ключових факторів конкурентоспроможності
4. удосконалити організаційну структуру та сформувавши план впровадження системи бережливого виробництва;
5. провести аудит робочих місць робітників ремонтного цеху, розробити інформаційні карти системи 5S та процедуру її підтримки;
6. визначити оптимальну суму витрат на впровадження системи бережливого виробництва.

**Об'єкт дослідження** роботи – ТОВ «Телекарт-Прилад».

**Предметом дослідження** є процес формування конкурентної стратегії на засадах концепції бережливого виробництва.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: логіко-теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного аналізу,

фінансового аналізу, SNW-аналізу, рейтингової оцінки конкурентної позиції, побудови організаційних структур; графік Ганта; модель оптимізації втрат.

**Наукова новизна** полягає в удосконаленні процесу формування конкурентної стратегії підприємства, яку відрізняє більш детальний аналіз позиції підприємства на ринку за низкою ключових складових та використання концепції бережливого виробництва, що надає можливість обґрунтувати конкурентну позиції підприємства, виявити та ліквідувати втрати у його бізнес-процесах.

**Практичне значення** роботи полягає в тому, що запропонований процес формування конкурентної стратегії надасть змогу зменшити втрати підприємства та сформувати дієву стратегію лідирування за витратами.

**Публікації.** Основні результати роботи опубліковані:

Преда Т. Процес управління на засадах бережливого виробництва // І.О. Кузнецова, Преда Т, Горбатюк В. – Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: Матеріали четвертої міжнар. наук.–практ. Конф. – Одеса: ОНЕУ, 2019. – С.65-69

## **Висновки :**

1. На підставі критичного аналізу наукової літератури нами визначено роль стратегічного менеджменту в управлінні діяльністю підприємства та доведено доречність використання концепції бережливого виробництва як базису формування конкурентної стратегії лідирування за витратами. Нами удосконалено модель формування конкурентної стратегії, яку відрізняє більш детальний аналіз позиції підприємства на ринку за низкою ключових складових та використання концепції бережливого виробництва, що надає можливість обґрунтувати конкурентну позиції підприємства, виявити та ліквідувати втрати у бізнес-процесах підприємства.

2. з використанням SNW-аналізу було визначено сильні та слабкі сторони підприємства, тобто його ринкову позицію. Основні характеристики підприємства оцінювалися з використанням кількісно-лінгвістичної шкали Харінгтона.

Маркетингова складова за низкою індикаторів (наявність власної цінової політики, відповідність цін на продукції її якості, ознайомленість із діями на ринку найважливіших конкурентів, стабільність клієнтської бази підприємства та її чисельність, систематичність маркетингового планування на підприємстві, спосіб збирання маркетингової інформації) була оцінена 0,835 балів.

Інші складові за власним переліком індикаторів було оцінено: операційну складову – 0,612; технологічну складову – 0,534; кадрова – 0,714; інформаційна – 0,67.

За результатами SNW-аналізу позицію підприємства можна віднести до сильної.

3. Оцінку конкурентної позиції підприємства проведено у порівнянні із конкурентами за низкою ключових факторів конкурентоспроможності. На підставі рейтингового оцінювання та графічного представлення конкурентного профілю можна дійти висновку, що ТОВ «Телекарт-Прибор» майже не відстає від ринкового лідера, займає достатньо високу конкурентну

позицію. Аналіз асортименту продукцію надає змогу стверджувати, що підприємство скорочує його. Конкурентні переваги необхідно шукати в направлені лідирування за витратами. Отже, доречним буде використання концепції бережливого виробництва.

4. З метою впровадження системи бережливого виробництва удосконалено організаційну структуру за рахунок створення Lean-команди та Координаційної Ради, що надасть змогу здійснювати координацію робіт та залучити весь персонал.

На підставі аналізу необхідних робіт з впровадження системи бережливого виробництва складено графік Ганта, який визначає послідовність та терміни заходів. Графік Ганта покладено за основу плану формування системи бережливого виробництва.

5. З використанням спеціальних форм проведено аудит робочих місць ремонтного цеху. Проведений аудит дозволив виявити ряд негативних моментів в організації робочого простору і робочих місць, що створюють передумови до порушення правил безпеки та охорони праці, а також впливають на швидкість і якість виконання операцій. Доведено, що з використанням системи 5S можна ліквідувати визначені недоліки. Для впровадження системи 5S розроблено інформаційні карти її компонентів: сортування, раціональне розміщення, підтримка чистоти, стандартизація, вдосконалення.

Для отримання стабільних результатів нами запропоновано процедуру підтримки системи 5S у вигляді логічної схеми, яка по суті є візуальним документом для проведення перевірки організації робочого місця ремонтного персоналу відповідно до системи 5S.

6. Витрати на впровадження системи «бережливе виробництво» було визначено з використанням моделі оптимізації. Для реалізації моделі нами було проведено опитування фахівців, яке дозволило визначити, що очікуваний економічний ефект від впровадження заходів із бережливого виробництва прогноуються за факторами:

- безпека;
- якість (рівень здачі деталей з першого пред'явлення);
- терміни (показник середньої кількості деталей, які виготовляються на одного робітника)
- витрати (залишок незавершеного виробництва на робочих місцях);
- культура.

Таким чином, для реалізації впровадження системи бережливого виробництва оптимальною буде сума витрат, яка не перевищує 4 054 тис. грн..

З використання економіко-математичної моделі нами визначено, що оптимальною сумою витрат на впровадження системи бережливого виробництва буде 4 054 тис. грн., сума економічного ефекту буде становити не менше 28 126 тис. грн.

## Література:

1. А1) Акофф Р. Планирование в больших экономических системах.: Пер. с англ. - М.: Советское радио, 1972. - 224с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1985. - 322с
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989.
4. Балабаш О.С. Моніторинг в процесі управління стійким розвитком / О. С. Балабаш, І. О. Кузнецова // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки : економіка, політологія, історія. – 2015. – № 8 (228). – С. 83-97
5. Бельш К.В. Комплексный подход к внедрению и оценке эффективности проектов по бережливому производству на промышленном предприятии / К.В. Бельш // Вопросы инновационной экономики. – 2018. – Т. 8. - №3 – С. 513 – 530
6. Богатирьев А.М. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: Монографія / А.М. Богатирьев, А.І. Бутенко, І.О. Кузнецова// Одеса: ІПРЕЕД, ОНАХТ, 2003. – 274 с.
7. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с английского -М:Юнити, 2007. – 274 с.
8. Внутрифирменное планирование в США. / Общ. ред. В.И. Седова М.: Прогресс, 2012. - 390с.
9. Вумек Джеймс П. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании./ Джеймс П. Вумек, Даниел Т. Джонс. -М.,: Альпина Бизнес Букс, 2005.- 473с.
10. Друкер П. Классические работы по менеджменту. / Питер Друкер // М.: «Альпина Бизнес Букс». - 2008. – 218 с.
11. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / Ефремов В. С. // - М.: «Финпресс». – 2011 – 250 с.



12.Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Shell/DPM. /Ефремов В.С. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. - №11-12. – С.20-32

13.Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития /Ефремов В.С. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - № 1. – С.24-38

14.Забелин П.В. Основы стратегического управления: учебное пособие / Забелин П.В., Моисеева Н.К.// - М: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг". - 1997. – 280 с.

15.История экономических учений: учебное пособие / Под ред. В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашевой. — М.: ИНФРА-М, 2004.

16.Карлоф Б. Стратегии бизнеса / Карлоф, Бенгт // Перевод с англ. - М.: Прогресс. - 2011. – 276 с

17.Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1991. - 392с.

18.Кузнецова І.О. Управління стратегічними змінами. Конспект лекцій для студентів V курсу всіх форм навчання спеціальності «Економіка підприємства» (Уклад. І.О. Кузнецова, С.М. Цуркан, Є.Б. Мельник, 2011 р.— 51 с.)

19.Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия / Клейнер Г.Б.// М.: Дело. - 2018. – 320 с

20.Коробейников О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации. / Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. // Менеджмент в России и за рубежом. - №3. - 2012. – С. 26-34

21.Кузнецова І. Формування конкурентної стратегії лідирування за витратами на засадах бережливого виробництва / І. Кузнецова, В. Горбатюк // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 11 (263) – С.117-136

22.Кузнецова І. О. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства / Кузнецова І. О., Кублікова Т.Б. // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.96-106

23.Кузнецова І. Технологія використання експертних методів в процесі управління стратегічними ризиками діяльності зернопереробних підприємств / Кузнецова І., Малютенко О., Кублікова Т. // Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць. (ISSN 2409-9260). – Одеса: ОНЕУ. – 2019. – № 5(268). – С. 125-146

24.Кузнецова І.О. Процес стратегічного управління, його структура та зміст // Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: (Монографія) / За заг. ред. І. О. Кузнецової. – Одеса: ОНЕУ, 2018. –С. 6-17

25.Кузнецова І.О., Кюне О.О. Стратегія економічної безпеки підприємства: методичні засади формування / І.О.Кузнецова, О.О. Кюне // Вісник Хмельницького університету. – 2016. – № 3, Том 2. – С.60-64

26.Кузнецова І.О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації // Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія/ За заг. ред. д. е. н., професора І.О. Кузнецової. // Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 14-24

27.Кузнецова І.О., Артемова О.С., Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства /// Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2016. - № 10 (242) - с. 54-72

28.Минцберг Г. Школи стратегій / Г. Минцберг, Б.Альстрэнд, Дж. Лэмпел. Пер. с англ. под ред Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Издательство „Питер”, 2000 – 688 с.

29.Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: (Монографія) / А.П. Наливайко – К.: КНЕУ, 2001. – 227с.

30.Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства / Тайити Оно // М: ИКСИ – 2005.- 194с.

31.Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: (Монографія) / В.В. Пастухова – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с. – Бібліогр.: с.280-299

32.Пашанин И.В. Сбалансированная стратегия как основа стратегического

управления/ Пашанин И.В. // Мастерство управления. - № 1. - 2007 – С.20-31

33.Подольчак Н.Ю. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки: навч. посібник / Н.Ю.Подольчак, В.Я.Карковська . – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. –268с.

34.Портер М. Конкуренция / М. Портер // Пер. с англ. О.Л. Пелявского – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

35.Портер М. Пять конкурентных сил, формирующих стратегию / М. Портер // Мысль – 2008. – №5. – С.6-11

36.Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Попова Е.В., Васхиев Х.А. // Журнал Маркетинг в России и за рубежом №4. - 2013. – С.8-19

37.Пятков А. Бережливое производство / Олександр Пятков / / Бережливое производство і дбайливе управління. - 2010. - № 3. С. – 26

38.Сондерс М. Методы проведения экономических исследований / Сондерс М., Льюис Ф., Торнхилл Э. // М.: ЮНИТИ. – 2016 – 320 с.

39.Стерлин А. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США / Стерлин А., Тулин И. // - М: Прогресс. – 2000 – 270 с.

40.Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2015.

41.Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. -М.: ООО "Издательство Проспект", 2013. – 240 с.

42.Стратегический процесс (The Strategy Process, Mintzberg Henry, Quinn James Brian, Ghoshal Sumantra) Пер. с англ. Серия "Теория и практика менеджмента"// Санкт-Петербург: Питер, 2011, - 230 с.

43.Терентьев А.А. Методический подход к организации стратегического управления в компании предпринимательского типа / Терентьев А.А. // Вестник ИНЖЭКОНа, серия «Экономика» - Вып. 3 (46). - 2011. – С. 7-18

44.ТОВ «Телекарт-Прилад». Офіційний сайт [Електронний ресурс].  
Режим доступу: <http://telecard.odessa.ua/ru/>

45.ТОВ «Телекарт-Прилад» презентувало концепт «Солдата майбутнього» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://voi.com.ua/news/1254387/>

46.Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратеги / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

47.Хоббс Д.П. Внедрение бережливого производства / Хоббс Деннис П. // - Мн.: Гревцов Паблшер. - 2007 – 352с.

48.Ясухіро Монд. Система менеджменту Тойоти. - М. Видавництво ІКСІ, 2007 - 180с.

49.Kuznetsova I. Sustainable enterprise development: essence and components / I. Kuznetsova, O. Valabash // Соціальноекономічні проблеми і держава. – 2015. – Вип. 1 (12). – С. 48-57. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf>.

50.Theoretical Bases of Monitoring in the Process of Management of Sustainable Development of the Enterprise / I. Kuznetsova and other. Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, 10-11 April 2019. Granada, Spain: IBIMA, 2019. P. 7674 — 7685