

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

Кафедра менеджменту

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
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 Тетяна Олександрівна _____
(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/

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

В сучасних умовах підприємства працюють на конкурентних ринках тому, щоб зберегти свою нішу та зайняти нову, 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 та підприємства для формування конкурентних стратегій.

Актуальність полягає в удосконаленні процесу формування конкурентної стратегії підприємства, та використання концепції бережливого виробництва, що надає можливість обґрунтувати конкурентну позиції підприємства, виявити та ліквідувати втрати у його бізнес-процесах.

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

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі завдання:

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

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

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

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.

При написанні дипломної роботи було використано такі **методи**: за для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: логіко-теоретичного узагальнення,

аналізу і синтезу, SNW-аналізу, фінансового аналізу, аналізу зовнішнього середовища, графік Ганта.

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

Апробація роботи була проведена шляхом публікації тез:

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

Структура та обсяг роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 78 сторінок.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У першому розділі «Теоретичні основи формування конкурентної стратегії на засадах «Бережливого виробництва» розглянуто сутність і роль стратегії та стратегічного менеджменту в управлінні діяльністю підприємства та його основні етапи. Способи Формування конкурентної стратегії. Розглянуті основна класифікація конкурентних стратегій, та прийшли до висновку що на багатьох ринках найбільшого успіху надає конкурентна стратегія лідирування за витратами, а одним зі способів її реалізації є впровадження концепції бережливого виробництва. Тому нами були запропоновано використати аналіз позиції підприємства на ринку за низкою ключових складових та удосконалена модель формування конкурентної стратегії.

У другому розділі «Аналіз конкурентного середовища підприємства» проведено загальну характеристику та аналіз внутрішнього середовища підприємства. З використанням SNW-аналізу було визначено сильні та слабкі сторони підприємства, за результатами якого, позицію підприємства можна віднести до сильної. Проведено оцінку конкурентної позиції підприємства у порівнянні із конкурентами за низкою ключових факторів конкурентоспроможності. На підставі рейтингового оцінювання та графічного представлення конкурентного профілю мі дійшли висновку, що ТОВ «Телекарт-Прибор» майже не відстає від ринкового лідера та займає достатньо високу конкурентну позицію. Провели аналіз асортименту продукцію, який надав змогу стверджувати, що підприємство скорочує його. Тому конкурентні переваги необхідно шукати в направленні лідирування за витратами.

У третьому розділі «Реалізація конкурентної стратегії на засадах бережливого виробництва». Був складений графік Ганта, який визначив послідовність та терміни заходів та був покладений за основу плану формування системи бережливого виробництва. Був проведений аудит робочих місць ремонтного цеху, який дозволив виявити ряд негативних

моментів в організації робочого простору і робочих місць, а також впливають на швидкість і якість виконання операцій. Була впроваджена система 5S та запропоновано процедуру підтримки системи у вигляді логічної схеми. Та за допомогою Економіко-математичної моделі досягнення оптимального економічного ефекту, була розрахована оптимальна сума витрат.

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 позицію 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 напрямленні 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.

АНОТАЦІЯ

Бутенко Тетяна Олександрівна Формування конкурентної стратегії на засадах бережливого виробництва.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 073 "Менеджмент" за магістерською програмою «Менеджмент організацій». – Одеський національний економічний університет, Одеса, 2019.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – ТОВ «Телекарт-Прилад»

У роботі розглядаються теоретичні основи формування конкурентної стратегії на засадах «Бережливого виробництва». Проведено оцінку конкурентної позиції підприємств. Обґрунтовано, що конкурентні переваги необхідно шукати в напрямленні лідирування за витратами. Сформовано план системи бережливого виробництва, впроваджено систему 5S та розраховані оптимальні витрати.

Ключові слова: графік Ганта; кількісно-лінгвістична шкала Харінгтона; Lean-команда; стратегія; конкурентоспроможність; ринкова позиція; бережливе виробництво; SNW-аналіз.

ANNOTATION

Preuya Tatiana Aleksandrovna Formation of competitive strategy on the principles of lean production.

Thesis for Master degree in specialty 073 «Management » under the program «Management of Organizations» - Odessa National Economic University, Odessa, 2019.

Research Object - Telecart-Device LLC

The theoretical bases of formation of competitive strategy on the principles of "lean production" are considered in the work. The competitive position of the enterprises has been evaluated. It is substantiated that competitive advantages should be sought in the direction of cost leadership. A lean manufacturing system plan was developed, a 5S system was implemented, and optimal costs were calculated.

Key words: Gantt's schedule; Harrington quantitative-linguistic scale; Lean team; strategy; competitiveness; market position; lean production; SNW analysis.