

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

Кафедра менеджменту організацій

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

“ ” _____
(підпис)
_ 2020 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 концепції бережливого
виробництва»**
(назва теми)

Виконавець:

студент ФМОІТ факультету
Данг В'єт Тунг
(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/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ БЕРЕЖЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА	5
1.1. Сутність та особливості формування конкурентної стратегії.....	5
1.2. Сутність концепції бережливого виробництва.....	13
1.3. Формування стратегії лідерства за витратами на основі концепції бережливого виробництва.....	22
ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ «ОДЕСА»	27
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Міжнародний аеропорт «Одеса».....	27
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Міжнародний аеропорт «Одеса»	37
2.3. Аналіз розвитку ринку аеропортів.....	43
ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ	56
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО МІНІМІЗАЦІЇ ВТРАТ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ БЕРЕЖЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА	57
3.1. Формування бізнес-процесів ТОВ «Міжнародний аеропорт «Одеса»	57
3.2. Встановлення втрат під час виробничого процесу ТОВ «Міжнародний аеропорт «Одеса»	62
3.3. Формування заходів щодо зменшення втрат	67
ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ	83
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ВСТУП

Актуальність даної теми полягає в тому, що здатність стратегічно мислити в сучасному бізнес-середовищі є критично важливою для забезпечення організації виживання та подальшого його зростання в майбутньому. Конкурентна стратегія в свою чергу дає розуміння та погляд на фактори, що спричиняють ці нерівності між компаніями з метою надання підприємству стійкої конкурентної переваги, що в основному і визначає успіх бізнесу в довгостроковій перспективі.

На сьогодні в рамках економічного менеджменту існує цілий напрямок, який досліджує стратегічний менеджмент для підприємств, що функціонують в різних галузях. Спроба пошуку певної стратегічної ініціативи, яка б дозволила компанії здобути конкурентну перевагу на ринку привела до розгляду концепції «бережливого виробництва». Завдяки мінімізації втрат під час виробничого процесу, система бережливого виробництва надає можливість підприємству раціонально управляти своїми витратами: час, кошти, матеріали тощо.

Метою роботи є сформулювати стійкі конкурентні переваги на засадах концепції бережливого виробництва.

Для досягнення мети у роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

- Дослідити теоретичні основи концепції «бережливого виробництва» та обґрунтувати підходи до формування конкурентних стратегій;
- Проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Міжнародний аеропорт «Одеса»;
- Визначити втрати, що з'являються під час формування бізнес-процесів ТОВ «Міжнародний аеропорт «Одеса»;
- Запропонувати заходи щодо мінімізації втрат згідно з концепцією бережливого виробництва ТОВ «Міжнародний аеропорт «Одеса».

Предметом дослідження є теоретичні аспекти основи концепції бережливого виробництва та підходи до формування конкурентної стратегії.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Міжнародний аеропорт «Одеса».

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку процесу формування конкурентної стратегії при використанні системи бережливого виробництва, що дає змогу мінімізувати втрати для підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності підприємства на ринку надання аеропортових послуг.

У роботі були використані наступні методи дослідження: фінансовий аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз, аналіз п'яти сил конкуренції Портера, методи спостереження, метод побудови графіку ремонтних робіт, статистичні методи, метод побудови бізнес-процесів IDEF0.

ВИСНОВКИ

Дослідження під час наукової роботи надали нам змогу дійти до низки висновків:

1. За результати систематизації підходів дослідників щодо вивчення сутності концепції «бережливого виробництва» встановлено, що у науковій літературі не склалось єдиного підходу щодо сутності концепції «бережливого виробництва». Нами запропоновано розуміти «бережливе виробництво», як концепцію з організації оптимального виробничого процесу за допомогою раціоналізації бізнес-процесів в просторі й часі, ліквідування або зменшення втрат, які не створюють цінність та досягнення максимально можливої ефективності використання всіх наявних ресурсів, з урахуванням як внутрішніх так і зовнішніх факторів підприємства для формування конкурентних переваг. На основі циклу Демінгу, було складено процес формування конкурентної стратегії на засадах концепції бережливого виробництва, який складається з 6 етапів: формування моделі ланцюгу створення цінності; виявлення втрат виробничого процесу; розробка заходів з мінімізації втрат бізнес-процесів; навчання персоналу; впровадження заходів з удосконалення бізнес-процесів; перевірка і подальше корегування помилок.

2. З SNW-аналізу було визначено, що компанія фінансово стійка, платоспроможна, стабільна в своєму розвитку, завойовує розташування клієнтів і проводить грамотну маркетингову політику. PEST-аналіз показав, що політичні та економічні фактори несприятливо позначаються на діяльності аеропорту, впливаючи на зниження попиту на надані аеропортом послуги. З аналізу конкурентних сил Портера в аеропортовій галузі було виявлено, що на ринку спостерігається висока влада з боку покупців та зростаюча сила з боку товарів-субститутів, а тому підприємствам необхідно впроваджувати нові технології управління для залучення нових та утримання старих клієнтів.

3. За результатами аналізу втрат було встановлено, що велику частину часу компанія не створює цінність. Через зайві рухи під час виконання виробничих

операцій та постійних простоїв, тривалість виробничого циклу мав зайву протяжність (141 хвилину).

4. Для мінімізації втрат було запропоновано впровадити систему 5S, Pokyoke та Total Productive Maintenance, що підвищить коефіцієнт використання робочого часу на 0,08 пунктів, продуктивність праці зросте на 13,65%, маржинальний дохід зросте на 7434 тис. грн. та складе 51164 тис. грн., постійні витрати знизились 700 тис. грн., а отже це дає можливість підприємству збільшити операційний прибуток на 7829 тис. грн.

Запропоновані рекомендації надають можливість мінімізувати всі виявлені втрати, що передбачає концепція бережливого виробництва. В результаті компанія має можливість контролювати свої витрати та здобути конкурентну перевагу завдяки стратегії лідирування по витратах як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2005). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 19 (4), 51-62.
2. Ronda-Pupo G.A., Guerras-Martin L.A., The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research, "International Journal of Management Reviews", Vol. 10, No. 1, 2008, p. 1-23
3. Shah R. Defining and developing measures of lean production [Electronic resource] / R. Shah, P. T. Ward // *Journal of Operations Management*. – 2007. – Vol. 25, № 4. – P. 785–805. – Doi:10.1016/j.jom.2007.01.019.
4. А.В. Вакуленко. Сутність та особливості застосування концепції бережливого виробництва на підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.kneu.kiev.ua/data/53u3thfghdjh.doc
5. Акофф, Р. Акофф про менеджмент / Рассел Акофф; пер. з англ. ; під ред. Л.А.Волковой.- Санкт-Петербург, 2002. -448 с.
6. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. - СПб: Пітер, 2009. - 370с.
7. Бережливе 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, с.
8. Березовский, Э.Э. Бережливое производство в международной практике хозяйствования: проблемы и перспективы/ А.А. Кизим, Э.Э. Березовский // *Экономический вестник ЮФО*. 2017. – №7. – С. 27-30
9. Бондаренко С. С. Передумови впровадження на підприємстві системи «Бережливе виробництво» / С. С. Бондаренко // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2009. – №4. – С. 214–217.
10. Бухгалтерська звітність ТОВ «Міжнародний аеропорт Одеса». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://airport.od.ua/otchetnost>

11. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літ-ри, 2005. – 530 с.
12. Вейдер М. Инструменты бережливого производства. 10-е изд. Москва : Альпина Паблишерз, 2013. -193 с.
13. Восемь видов потерь, являющихся препятствием повышению эффективности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.leanforum.ru/library/r11/355.html>.
14. Вумек Дж. П. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473 с.
15. Гетьман О. О.. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.О. Гетьман, В. М. Шаповал. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 488 с.
16. Демьянович И.В. «ПРИНЦИПЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/printsipy-berezhlivogo-proizvodstva-dlya-povysheniya-effektivnosti-zheleznodorozhnogo-transporta>
17. Друкер П. Класичні роботи з менеджменту Classic Drucker. -М .: «Альпіна Бізнес Букс», 2008. - С. 220.
18. Имаи М. Путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи, Гемба Кайдзен; пер с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 346с.
19. КАЙДЗЕН: опыт внедрения за рубежом // Информационный бюллетень КАЙДЗЕН Клуба в Украине. – 2015. – № 7. – С. 12–14.
20. Калиновський А.О., Горбаль Н.І., Тенденції та стратегія розвитку авіаційної галузі України. Бізнес Інформ. 2016. - №8. – С. 88-94.
21. Карпенко Ю.В. Формування операційної стратегії підприємства на засадах концепції життєвого циклу галузі // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки: збірник наукових праць. – Херсон: ХДУ. — №21. – 2016.- С. 103-107

22. Кобилюх О.Я., Мельник Г.М. Бережливое производство как концепция оптимизации производного та управлінського процесів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23489/1/10-43-49.pdf>.
23. Колос І.В. Типологія методів ощадливого виробництва. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 3 (8). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/28.pdf.
24. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія: (Монографія) – Одеса: Друкарський дім, 2009. – 228 с.
25. Кузнецова І.О. Горбатюк В.В. Формування конкурентної стратегії лідирування за витратами на засадах бережливого виробництва // Науковий вісник, Одеса: ОНЕУ. – 2018. – С. 117 - 134.
26. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура / І.О Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень, Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149
27. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В.. Управління якістю: навч. посіб. – ПромАрт: 2018. – 264 с.
28. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципів менеджмента ведущей компании мира / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. — 400 с.
29. Левинсон У., Рерик Р. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь. – М.: РИА —Стандарты и качество, 2007. – 272 с.
30. Луйстер Т. Бережливое производство: от слов к делу/Т. Луйстер, Д. Теппинг. – М. : Стандарты и качество, 2008. – 128 с.
31. Манн Д. Бережливое управление бережливым производством. англ. А.Н.Стерляжникова; Под науч.ред. В.В.Брагина. - М.: РИА "Стандарты и качество", 2009. - 208 с.
32. Минцберг Г., Альстранд Б. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегического менеджмента / Г. Минцберг; Б. Альстранд; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 367 с.

33. Місько Г. А. Стратегічний аналіз як інструментарій оцінки економічної стратегії підприємства харчової промисловості в умовах конкурентного середовища / Г. А. Місько // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2010. – № 5 (44). – С. 149 – 152.

34. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості: навч. посіб. – К.: Центр учбової літ-ри, 2007. – 368 с.

35. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства: пер. с англ. / Тайити Оно. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Ин-т комплексных стратег. исследований, 2008. — 208 с.

36. Офіційний сайт державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

37. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість / М. Портер; пер. Санглена. - М.: АльпінаБізнесБукс, 2009. - 715 с.

38. Річний доповідь ІКАО за 2017-19 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.icao.int/about-icao/Pages/annual-reports.aspx>

39. Такеда Х. Синхронизированное производство / Х. Такеда; Х. Такеда; Пер. с англ. И. Попеско; под ред. И. Петровской. – М.: ИКСИ, 2008. – 285 с.

40. Харченко М.В. Модель технологічних процесів наземного обслуговування та перевезень в аеропорту. Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання. Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського. Миколаїв, 2015. No 3. С.461-465. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.global-national.in.ua> (0,21 друк. арк.)

41. Хоббс Д. Внедрение бережливого производства: практическое руководство по оптимизации бизнеса / Деннис П. Хоббс: пер. с англ. – Минск : Гревцов Пабlishер, 2007. – 352 с

42. Чейз Р. Б., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент: Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: Вильямс, 2001. — 704 с.

43. Эрл Нойманн, Стивен Х. Хойсингтон «Качество на уровне Шести Сигма» / пер. с англ.; Под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 440 с.

44. Янишевский А. Системы менеджмента и инструменты бережливого производства / Янишевский А. Э., Беляев А. М. // Das Management. – 2010. – № 2. – С. 22 – 28.

45. Офіційний сайт ТОВ «Міжнародний аеропорт «Одеса». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://odesa.aero/ru/>

46. Пасажирообіг аеропортів України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cfts.org.ua/infographics/passazhiropotok_aeroportov_ukrainy_2018