

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЗЕД**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“ ___ ” _____ 2016 року

Дипломна робота

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр
з теми **Управління процесом бережливого виробництва
ТОВ «Цемент»**

Виконала:

студентка 6-го курсу, групи 2
спеціальності 8.03060101
«Менеджмент організацій і
адміністрування»
Нікуліна О.С.

Науковий керівник:

д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЦЕМЕНТ» НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ БЕРЕЖЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА.....	6
1.1. Особливості організації виробничого процесу на сучасному підприємстві.....	6
1.2. Концепція бережливого виробництва як основа забезпечення ефективної організації виробництва.....	13
1.3. Впровадження інструментів системи бережливого виробництва щодо удосконалення виробничого процесу	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТОВ «ЦЕМЕНТ».....	32
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Цемент»	32
2.2. Аналіз діяльності ремонтного цеху на підприємстві ТОВ «Цемент»	47
2.3. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	50
РОЗДІЛ 3. ПОБУДОВА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БЕРЕЖЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЦЕМЕНТ»	58
3.1. Розробка заходів щодо впровадження системи бережливого виробництва на підприємстві ТОВ «Цемент».....	58
3.2.Ефективність впровадження запропонованої системи бережливого виробництва на підприємстві ТОВ «Цемент».....	65
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

В сучасних умовах глобалізації та зростаючої міжнародної конкуренції виробники шукають нові підходи до ведення бізнесу, які могли б призвести до скорочення витрат та усунення зайвих процесів, які не створюють цінність для підприємства, за рахунок підвищення ефективності організації виробництва. За останній час виникла велика кількість концепцій, що претендували на роль останньої відповіді у вирішенні проблем менеджменту, починаючи від підходу з «нульовими дефектами» до кружків якості, загального управління якістю, реінжинірінга і багатьох інших. Але ці підходи не допомогли повністю вирішити проблеми, внаслідок вузької орієнтації, тоді і постало питання про створення нової концепції ведення бізнесу, якою стала концепція бережливого виробництва.

Система бережливого виробництва посідає визначне місце серед теоретичних та практичних надбань сьогодення. Бережливе виробництво ґрунтується на прагненні підприємства проаналізувати, виявити та ліквідувати всі види втрат за допомогою залучення у процес управління кожного працівника та максимальної орієнтації на споживача.

Актуальні проблеми застосування бережливого виробництва розглянуті у наукових працях багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Концепція бережливого управління досліджувалась у працях Ю. Адлера, К. Ватта, Дж. Вумека, Д. Джонса, Дж. Ельюкала, М. Імаї, Дж. Лайкера, Дж. Майкла, Р. Озеранського, Дж. Седдона, Д. Теппинга, Д. Хобса, Т. Шукера, У. Ларо та інших закордонних практиків та вчених. У вітчизняній науковій літературі концепцію та методи бережливого виробництва досліджували О. Янішевський, С. Фомічев, В. Лісіцин, О. Лисенко та інші.

Актуальність даної теми дипломної роботи полягає в тому, що впровадження інструментів системи бережливого виробництва призводить до скорочення витрат, усунення зайвих процесів, які не створюють цінність, скорочення тривалості виробничого циклу та підвищення продуктивності роботи підприємства.

Метою дипломної роботи є підвищення ефективності організації роботи підприємства цементної промисловості на основі впровадження елементів системи бережливого виробництва.

Головні завдання дипломної роботи:

- розглянути теоретичні питання концепції бережливого виробництва, розкрити її сутність та значення;
- надати характеристику основних інструментів системи бережливого виробництва;
- провести фінансовий аналіз діяльності підприємства та аналіз організації виробництва;
- сформулювати основні заходи щодо впровадження системи бережливого виробництва, за допомогою інструментів, таких як картування потоку створення цінності, система 5S та TPM («Загальне обслуговування обладнання»).

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Цемент».

Предметом дослідження дипломної роботи є процес побудови та впровадження системи бережливого виробництва, за допомогою інструментів, таких як картування потоку створення цінності, система 5S та TPM («Загальне обслуговування обладнання»).

Новизна дипломної роботи. Дістало подальшого розвитку формалізація системи бережливого виробництва з використанням моделі динамічного програмування, з метою створення стратегії оптимізації ремонту та заміни обладнання, яка дозволяє скоротити витрати на обслуговування обладнання та підвищити ефективність його використання.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані при реалізації проектів з підвищення ефективності організації виробництва за допомогою інструментів системи бережливого виробництва в будь-яких галузях промисловості,

діяльність яких спрямована на підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності.

Інформаційна база дослідження представлена науковими публікаціями та монографіями вітчизняних та закордонних вчених, матеріалами періодичних публікацій, наукових конференцій, даними статистичної та фінансової звітності підприємства, матеріалами опитувань персоналу.

Вихідними даними для дослідження і розробки поставлених задач були звітні матеріали ТОВ «Цемент» за 2012-2014 роки, які відповідно були оброблені й узагальнені для одержання необхідних висновків і рекомендацій.

До методів дослідження, які використовувалися під час написання дипломної роботи, належать: загальнонаукові методи так і спеціальні методи дослідження, такі як аналіз, спостереження, синтез, метод побудови графіку ремонтних робіт, модель динамічного програмування щодо оптимізації ремонту та заміни обладнання, аналітичний метод, графічний метод, статистичні методи, метод табличного відображення даних та інші.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були схвалені на II Міжнародній науково-практичній конференції: «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (м. Одеса, 4-5 червня 2015 року).

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі розглянуті теоретичні та практичні аспекти концепції бережливого виробництва, а також особливості побудови та функціонування цієї системи на підприємстві. Одержані в ході дослідження результати в повній мірі відповідають меті роботи і вирішують поставлені задачі.

За результатами роботи можна зробити наступні висновки:

1. На основі огляду літератури було з'ясовано, що системи бережливого виробництва - це концепція, спрямована на удосконалення бізнесу, орієнтована на усунення зайвих втрат та підвищення ефективності організації виробництва. Перевагами впровадження даної системи є скорочення витрат, підвищення продуктивності праці, утримання клієнтів, скорочення тривалості виробничого циклу.
2. Основними інструментами концепції є картування потоку створення цінності, система 5S та TPM («Загальне обслуговування обладнання»).
3. Система 5S відповідає за правильну організацію робочого місця персоналу. Результатом введення даної системи є збільшення швидкості роботи співробітників, шляхом більш продуктивного управління робочим простором.
4. TPM є важливою складовою системи бережливого виробництва. Це система загального технічного обслуговування устаткування, яка дозволяє забезпечити найвищу ефективність роботи устаткування.
5. Аналіз діяльності фінансового стану дозволив визначити, що фінансова стійкість та платоспроможність підприємства ТОВ «Цемент» є незадовільною.
6. Аналіз організації діяльності ремонтного цеху дозволив встановити, що на підприємстві немає системи планово-попереджувальних ремонтів, у зв'язку з чим підприємство не може функціонувати в повній мірі через постійні простої обладнання та аварії.
7. Розроблено заходи щодо раціональної організації робочого місця ремонтного персоналу, на основі концепції бережливого виробництва.

Запропоновано алгоритм перевірки організації робочого місця ремонтного персоналу відповідно до системи 5S. Це все допоможе ліквідувати проблеми виявлені при аналізі діяльності ремонтного цеху та збільшити продуктивність праці ремонтного персоналу, що сприятиме більш ефективній організації виробництва.

8. Для підвищення ефективності роботи обладнання запропоновані заходи, щодо впровадження системи ТРМ («Загальне обслуговування обладнання»), а саме складено графік планово-попереджувальних ремонтів обладнання, план робіт ремонтного цеху та розраховано витрати ремонтного цеху на плановий період. За результатами розрахунків можна зробити висновок, що запропоновані заходи є економічно ефективними.
9. Також нами було розроблено модель динамічного програмування щодо створення стратегії оптимізації заміни та ремонту обладнання на підприємстві.
10. Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Цемент», що про що надано довідку з підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Беллман Р., Дрейфус С., Прикладные задачи динамического программирования. Перевод с англ. под ред. А.А. Первозванского, изд-во «Наука», 1965. – 457с.
2. Березовский Э. Э. Практика бережливого производства в организации производственного процесса на предприятиях промышленного сектора России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2013/07/pdf/92.pdf>
3. Бондаренко С.М., Федоренко Н.Є. / Основні ідеї концепції «шість сигм» та їх вплив на задоволеність споживача та конкурентоспроможність виробника // Культура народів Причорномор'я. — 2009. — № 162. — С. 44-45. — Бібліогр.: 7 назв. — укр.
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. Васильков В. Г. Організація виробництва: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 524 с.
6. Векслер Е.М. Менеджмент якості: ентропійний і статистичний підходи. Навчально-методичний посібник. – К.: Наша справа, №7, 2004, – С. 211-213
7. Векслер Е. М. Менеджмент якості. Навчальний посібник. / Векслер Е. М., Рифа В. М., Василевич Л. Ф.К. : «ВД «Професіонал», 2008. - 320 с.
8. Власенко А.М., Ермолаева А.Л. Концепция " Шесть сигм": пилотный проект по внедрению // Методы менеджмента качества. - 2006.- №8. - С. 28-29.
9. 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.

10. Гетьман О. О.. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.О. Гетьман, В. М. Шаповал. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 488 с.
11. Герасимчук В.Г., Розенплентер А.Е. / Економіка та організація виробництва: Підручники – К.: Знання, 2007. – 678 с.
12. Гриньова В.М. Організація виробництва: підручник / В. М. Гриньова, М. М. Салун. - К. : Знання, 2009. - 582 с.
13. Давыдова Н.С., Клочков Ю.П. Модель управления внедрением системы «Бережливое производство» на предприятии // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2012. Вып. 4
14. Деминг Э. Проблема не в повышении качества, повышение качества есть решение проблемы [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kpms.ru/General_info/SixSigma.htm
15. Захожай В.Б. Статистика якості. Підручник. / Захожай В.Б., Чорний А. Ю. - К.: МАУП, 2005. - 576 с.
16. Зорин А.А. Время "Шести сигм" // Методы менеджмента качества. - 2006.- №4. - С. 32-36
17. Имаи М. Гемба Кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Ма-сааки Имаи ; пер с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 346с.
18. Итикава А., Такаги И., Такэбэ Ю., Ямасаки К., Идзуми Т., Синоцука С. ТРМ в простом и доступном изложении / Пер. с яп. А.Н.Стерляжникова; Под науч. Ред. В.Е.Растимешина, Т.М.Куприяновой.- М.: РИА «Стандарты и качество», 2008.- 128 с., ил.- (серия «Деловое совершенство»).
19. Кеннеди Р., Мацца Л. Взаимодействие 5S и ТРМ в системе ТРМ «Методы менеджмента качества» (№8, 2004)
20. Кобилух О.Я. Бережливое производство як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів / О. Я. Кобилух, Г. М. Мельник // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - 2012. - № 749. - С. 43-49.

- 21.Козик В.В., Гавриляк А.С. Організація виробництва. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://idndist.lp.edu.ua/moodle/library/books/50058/index.html>
- 22.Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципів менеджмента ведучей компанії мира / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. — 400 с.
- 23.Левинсон У., Рерик Р. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь. – М.: РИА “Стандарты и качество”, 2007. – 272 с.
- 24.Лисицин В.Д. Роль «Ощадливого виробництва» в діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Лисицин В.Д., Лисенко О.І., Вовк Ю.С.Роль. – Режим доступу: <http://jml.nau.edu.ua/index.php/EPSE/article/view/4356>.
- 25.Луйстер Т. Бережливое производство от слов к делу / Т. Луйстер; Т. Луйстер, Д. Теппинг; Пер. с англ. А.Л. Раскина; Под ред. В.В. Брагина. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 130 с.
- 26.Майк Ротер. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности / , Джон Шук; Пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс : CBSD, Центр развития деловых навыков, 2005. — 144 с.
- 27.Майкл Л. Джордж. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.
- 28.Манн Д. Бережливое управление бережливым производством. Пер. с англ. А.Н.Стерляжникова; Под науч.ред. В.В.Брагина. - М.:РИА "Стандарты и качество", 2009 . - 208 с.
29. Момот А.И. Экономический механизм управления качеством // Министерство образования и науки Украины. ДонНТУ. – Донецк: Норд-Пресс, 2005. – 383 с.
- 30.Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості: Навчальний посібник. / Момот О. І. - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 368 с.
- 31.Нойманн Эрл. Качество на уровне Шесть Сигма. / Нойманн Эрл,

- Хойсингтон Стивен Х. - Днепропетровск: Баланс - Клуб , 2004. - 440 с.
32. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства: пер. с англ. / Тайити Оно. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – 208 с.
33. Панде Пит. Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством. - М: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 157 с.
34. Пожуев А.В., Современные подходы к измерению качества бизнес-процессов // Економічний вісник Донбасу. — 2011. — № 1(23). — С. 119-121. — Бібліогр.: 5 назв. — рос.
35. Такеда Х. Синхронизированное производство / Х. Такеда; Х. Такеда; Пер. с англ. И. Попеско; под ред. И. Петровской. – М.: ИКСИ, 2008. – 285 с.
36. Фабріціо Т., Теппінг Д. Система 5S: як організувати ефективне робоче місце – М.: Інститут комплексних стратегічних досліджень, 2008. – 214 с.
37. Федина С.Ю. Бурашников А.Ю. Внедрение системы TQM: продолжение следует. «Методы менеджмента качества», 2006, №2, с. 4
38. Фейгенсон Н.Б., Мацкевич И.С., Липецкая М.С.. Бережливое производство и системы менеджмента качества: серия докладов (зеленых книг) в рамках проекта «Промышленный и технологический форсайт Российской Федерации» / Н.Б. Фейгенсон, И.С. Мацкевич, М.С. Липецкая; Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад» — СПб., 2012. — Вып. 1 — 71 с.
39. Фомичев С. К., Скрябина Н.И., Уразлина О.Ю. Концепции «Шесть сигм» и «Бережливое управление»: звездный союз. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/MATERIALY10/k6ss.htm>
40. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. / Хаммер М., Чампи Дж. - СПб: Издательство С-Петербургского университета, 1997. - 332 с.
41. Хоббс Д. Внедрение бережливого производства: практическое руководство по оптимизации бизнеса / Хоббс Д. ; пер. с англ. – Минск : Гревцов Паблшер, 2007. – 352 с.

42. Янишевский А. Системы менеджмента и инструменты бережливого производства / Янишевский А. Э., Беляев А. М. // Das Management. – 2010. – № 2. – С. 22 – 28.
43. Янковский Н. А. Управление качеством в условиях международной конкуренции. Монография. / Янковский Н. А., Макогон Ю. В., Фомичева Н. В. - Донецк, 2007.
44. Баланс ТОВ «Цемент» за 2012, 2013, 2014 рр.
45. Звіт про фінансові результати за 2012, 2013, 2014 рр.
46. Офіційний сайт ТОВ «Цемент» - <http://www.odessacement.com.ua>