

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

Кафедра менеджменту

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

“ ” _____
(підпис)
2018 р.

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

**«Формування стратегії лідирування по витратах на
засадах концепції «Бережливе виробництво»**

Виконавець:
студентка 6 курсу ФЕУП
Горбатюк В.В. _____
/підпис/

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Кузнецова І.О. _____
/підпис/

Зміст

ВСТУП -----	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЛІДИРУВАННЯ ПО ВИТРАТАХ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ "БЕРЕЖЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА"	
1.1 Поняття конкурентної стратегії та особливості стратегії лідирування по витратам-----	5
1.2 Сутність та процес «бережливого виробництва»-----	16
1.3 Управління формуванням стратегії лідирування по витратах на основі системи «бережливого виробництва» -----	24
Висновки до першого розділу-----	29
РОЗДІЛ 2 . АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ"КРІОПРОМ"	
2.1 Загальна характеристика ТОВ "Кріопром" -----	30
2.2 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ "Кріопром" -----	33
2.3 Оцінка зовнішнього середовища ТОВ"Кріопром"-----	43
2.4 Стан зовнішньоекономічної діяльності на ринку холодильного обладнання-----	59
Висновки до другого розділу-----	62
РОЗДІЛ 3. ВИЯВЛЕННЯ ПРОБЛЕМ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВИДАЛЕННЯ ВТРАТ НА ЗАСАДАХ БЕРЕЖЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА	
3.1 Встановлення місць втрат виробничого процесу ТОВ "Кріопром"	63
3.2 Формування заходів щодо зменшення втрат збиткових запасів ТОВ"Кріопром"-----	65
3.3 Формування заходів щодо зменшення втрат робочого часу ТОВ"Кріопром " -----	80
3.4 Формування заходів щодо оптимального використання сировини та матеріалів ТОВ"Кріопром" -----	92
Висновки до третього розділу-----	99
ВИСНОВКИ-----	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ -----	102
Додатки-----	108

ВСТУП

Метою діяльності будь-якої організації є отримання прибутку. Для того, щоб підприємство мало можливість довгостроково ефективно функціонувати, необхідно організувати управління відповідне сучасним вимогам. В час коли технології розвиваються дуже швидко, й в таких же темпах відбувається ріст потреб споживачів, підприємству необхідно обрати напрямок діяльності, який би враховував особливості як зовнішнього, так і внутрішнього його положення, тобто ефективну стратегію.

Стратегія повинна передбачати заходи, які б дозволили їй здобути конкурентну перевагу на ринкові. Враховуючи те, що в сучасних умовах більшу перевагу має той, хто менше витрачає, для багатьох підприємств раціонально використовувати стратегію лідирування по витратам.

Для стратегії лідирування по витратам важливо , мінімізувати всі види витрат: часу, коштів, матеріалів тощо. Одним з найефективніших методів для досягнення цього є впровадження концепції «бережливе виробництво»,що передбачає пошук складових процесу виробництва, що несуть втрати та їх видалення або вдосконалення. Дослідження основ концепції «бережливого виробництва» дає змогу використати всі його переваги, а саме зменшити витрати, при виробництві продукції змінюючи організацію його складових без залучень інвестицій, тому тема роботи є **актуальною**.

Метою роботи є формування стратегії лідирування з витрат на засадах «бережливого виробництва».

Завданнями магістерської роботи є:

- розглянути теоретичні основи системи «бережливого виробництва та систематизувати етапи формування стратегії лідирування на підставі системи «бережливе виробництво»;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ "Копром";
- сформулювати заходи щодо зменшення витрат збиткових запасів ТОВ"Кріопром";

- сформулювати заходи щодо зменшення втрат робочого часу ТОВ"Кріопром";
- сформулювати заходи щодо оптимального використання сировини та матеріалів ТОВ"Кріопром".

Предметом дослідження є теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії лідирування по витратах підприємства та основи системи "бережливого виробництва".

Об'єкт дослідження: ТОВ "Кріопром".

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні процесу формування конкурентної стратегії, який відрізняє блок управління на засадах «бережливого виробництва», що надає можливість ліквідувати втрати та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці загальних рекомендацій щодо введення концепції «бережливого виробництва», для удосконалення складових діяльності підприємства:

- процесу матеріально-технічного забезпечення підприємства;
- організації робочого місця;
- використання матеріальних ресурсів під час виробництва.

У роботі використані такі **методи дослідження**: фінансовий аналіз; SNW-аналіз; PEST-аналіз; аналіз п'яти сил конкуренції М.Портера; SWOT - аналіз; ABC - аналіз, метод оптимізації використання ресурсів. Були застосовані методи спостереження: хронометраж та фотографія.

Під час написання дипломної роботи використовувалися монографії, наукові статті, дані органів державної статистики, а також внутрішня статистична та бухгалтерська звітність підприємства. При написанні роботи використовувалися комп'ютерні програми MS Word, MS Excel,.

Апробація результатів дипломної роботи. Горбатюк В.В. Сутність та процес управління "бережливим виробництвом"/В.В. Горбатюк, І.О. Кузнецова// Актуальні проблеми менеджменту : матеріали студентської конференції, листопад 2018 р., - 2018. - С.33-37

ВИСНОВКИ

Під час виконання наукової роботи ми дійшли до низки висновків.

1. На основі аналізу наукової літератури, ми визначили, що концепція "бережливе виробництво" - це система, що дає можливість здобути довгострокову конкурентну перевагу зменшуючи або усуваючи втрати, під час виробництва продукції та покращуючи якість та цінність товару для споживача. Взявши за основу цикл Демінга, ми розробили циклічний процес управління «бережливим виробництвом, що складається з етапів: створення моделі ланцюга бізнес-процесів, проведення аналізу з метою виявлення втрат, розробка заходів щодо удосконалення бізнес-процесів, навчання персоналу, впровадження заходів щодо удосконалення бізнес-процесів, перевірка, корегування. Систематизувавши етапи формування стратегії лідирування на підставі системи «бережливе виробництво», ми розробили концептуальну схему формування конкурентної стратегії на основі "бережливого виробництва", що дозволяє оптимізувати виробництво, ліквідувати втрати, що виникають при ньому, а також сформуванати стійку конкурентну перевагу.

2. За результатами фінансового та SNW-аналізу ми визначили сильні та слабкі сторони організації. ТОВ"Кріопром" фінансово стійке та платоспроможне, з продукцією високої якості, широким асортиментом та кваліфікованим персоналом. Однак існують проблеми з організацією робочого процесу. На основі PEST-аналізу та аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера ми виявили можливості підприємства(регулювання цінової політики; пошуку більш дешевої сировини у вітчизняних постачальників; вихід на нові ринки збуту; інвестування у нове виробництво) та потенційні загрози (зміни у законодавстві;високий рівень насиченості ринку; наявність сильних конкурентів; сповільнений темп росту ринку; нові технології).

3. Для видалення втрат збиткових запасів, ми розробили низку рекомендацій:

- введення чіткої адресної системи з позначеннями ,які легко запам'ятовуються;
- розміщення стелажів, що відповідають потребам виробництва;
- розміщення однієї товарної групи у фіксованому осередку;
- розбиття матеріалів та комплектуючих на групи;
- організація ефективної роботи за системою «канбан».

В результаті реалізації рекомендацій час на відбирання на складі ТОВ"Кріопром" скоротиться на 50%, та знизиться ризик зникнення матеріалів та комплектуючих.

4. Для зменшення втрат робочого часу токаря ми запропонували:

- переміщення існуючих осередків зберігання матеріалів та створення нових згідно рекомендацій;
- компактне розміщення осередків зберігання матеріалів, продукції та відходів;
- створити зонування робочого місця за допомогою кольорів.

В результаті нововведень час обробки деталі токарем зменшиться більш ніж на 40%, вивільниться 6,5 м² робочої площі та збільшиться коефіцієнт використання площ майже на 30 % . Запропоновані заходи підвищують мотивацію та продуктивність праці робітника.

5. Для оптимального використання сировини та матеріалів запропоновано нові способи розпилу латунного круга, що дає можливість зекономити близько 9 тис. грн.

В процесі аналізу ми виявили майже всі види втрат, що передбачає "бережливе виробництво": інтелектуальні втрати, збиткові запаси; втрати, через дефекти; втрати, через надлишкову обробку; втрати, через надлишкові переміщення; збитки транспортування; простої; втрати, при використанні ресурсів. Видаливши виявлені втрати підприємство має можливість знизити витрати виробництва та отримати конкурентну перевагу, що дозволить реалізувати стратегію лідирування по витратам як на зовнішньому так і на внутрішньому ринках.

Список використаної літератури

1. Азоєв Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. / Г.Л. Азоєв. – М. : ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Аристов О.В. Конкурентность и конкурентоспособность / О.В. Аристов. – М. : Теис, 2009. – 203 с.
4. Баггали Б., Маскелл Б. Практика бережливого учета: управленческий, финансовый учет и система отчетности на бережливых предприятиях./Пер. с англ.- М.:Институт комплексных стратегических исследований , 2010. – 384 с.м
5. Батенко Л.П., Белов А.М., Євдокимова Н.М. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / За заг. ред. В. Є. Москалюка. — К.: КНЕУ, 2005. — 384 с
6. Бельтюков Е.А.Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Е.А.Бельтюков, Л.А. Некрасова //Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2 (12). – С. 6-13.
7. Белов М.А, Євдокимова Н.М., Москалюк В.Є. Планування діяльності підприємства:Навч.-метод. посібник / За заг. ред. В. Є. Москалюка. — К.: КНЕУ, 2002. — 252 с.
8. Бобровский С.В. Стратегия лидирования как конкурентная позиция предприятия/С.В. Бобровский, Е.А. Барков//Полуновский вестник - Алтай: издательский центр ФГБОУ ВО "Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова". - 2006. - №1. - С.44-46
9. Бондаренко С.М. Аналіз сучасних стратегій конкуренції / С.М. Бондаренко, О.В. Свиринюк // Збірник наукових праць магістрів спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)». – К., 2014. – С. 56–62.

10. Бондаренко С.С. Застосування системи «бережливе виробництво» на вітчизняних підприємствах: доцільність та передумови/С.С. Бондаренко//Актуальні проблеми економіки.-2009.-№10.- С.44-50.
11. Бортнік, С. М. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення [Текст] / С. М. Бортнік, Д. С. Маленицький // Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. – Вип. 7 Ч. 1. – С. 40–44. – Бібліогр.: с. 43 (7 назв).
12. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. - К.: "Центр учбової літератури", 2012. - 224 с.
13. Бурнашева Э.П. Основы бережливого производства: Учебное пособие. – Шадринск: ШГПУ, 2016. – 89с.
14. Ваганов А. И. Управление качеством, бережливое производство – самые экономичные наименее капиталоемкие инструменты энерго- и ресурсосбережения / А. И. Ваганов, М. В. Мелешко, С. В. Добровольская // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. - 2014. - № 6. - С. 2-10.
15. Вакуленко А.В. Сутність та особливості застосування концепції ощадливого виробництва на підприємствах
16. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: учеб.пособ. - К.: Знання-Прес, 2002. - 149 с.
17. Вумек Дж. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс Вумек, Дэниел Джонс ; Пер. с англ. —7-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 472 с..
18. Вялов А.В. Бережливое производство: учеб.пособие.- Косомольск-на-Амуре%ФГБОУ ВПО «КНАГТУ», 2014.-100с.
19. Герасимчук В.Г., Розенплентер А.Е. Економіка та організація виробництва: Підручник. – К.: Знання, 2007.-678 с.

20. Глухих Л.В. Конкурентная стратегия промышленного предприятия с точки зрения системного и процессного подходов к ее содержанию/ Л.В. Глухих// Экономика и управление.- Краснодар: КГАУ.- 2012. - С.35-39.
21. Деминг Э Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процес-сами / Эдвардс Деминг ; Пер. с англ. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2012. —419 с.
22. Дергачова В.В. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства/ В.В. Дергачова, В.О. Мельник . - К: НТУ"КПІ"
23. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О.С. Дуброва // Ефективна економіка. – 2010. – № 8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>.
24. Зверяков М. І. Нова індустріалізація як модель економічного розвитку України: монографія / М. І. Зверяков, Л. Л. Жданова, О. С. Шараг. – Одеса: Астропринт, 2017. – 296 с.
25. Зверяков М. И. Теоретические проблемы формирования национальной экономической системы: монография / М. И. Зверяков. – Одесса: Астропринт, 2012. – 352 с.
26. Имаи М. Кайдзен : Ключ к успеху японских компаний/Масааки Имаи;Пер.с англ.. – 5-е изд. – М.:Альпина Паблишерз,2011. – 274с.
27. Иванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю.Б. Иванов, О.Ю. Иванова // Проблеми економіки. – 2012. – №4. – С. 121-128 [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf
28. Иванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Иванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Иванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.
29. Иванова І.І. Актуальні конкурентні стратегії ТНК в умовах економіки знань/ І.Іванова // Світ Фінансів - Тернопіль:наукове фахове видання ТНЕУ,2010. - С.208-2013

30. К.Омас Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски. - "Альпина-Паблишер", 2017
31. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
32. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. Профессиональное 12-е издание. - М.:Вильямс. - 2009. - 1072 с.
33. Крайчинская С. Роль человеческого фактора при переходе на «бережливое производство»/С. Крайчинская//Менеджмент по персоналу.- 2012.- №12.- С.28-38.
34. Красуляк М.М. “Бережливое производство”: світовий досвід і вітчизняні перспективи/М.М. Красуляк, Н.О. Колінко//Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп’ютерних технологій в Україні збірник тез за матеріалами VIII науково-технічної конференції науково-педагогічних працівників, 26-31 березня 2012 р. / Навчально-науковий інститут підприємництва та перспективних технологій Національного університету “Львівська політехніка”. – Львів: Видавничий відділ навчально-наукового інституту підприємництва та перспективних технологій Національного університету “Львівська політехніка”. – 2012. – 357с.
35. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.
36. Кублікова Т. Б. Система казначейства: управління фінансовими ресурсами: монографія / Т. Б.Кублікова, Е. І. Курганська. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – 323 с.
37. Кузнецова І. О. Діагностика в процесі стратегічного управління: місце та структура / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред.: М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет, 2016. – Вип. 1. – № 60. – С. 142-149.
38. Кузнецова І. О. Формування конкурентної стратегії підприємства: сучасні концепції / Кузнецова І. О. // Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 квіт. 2018р.)

/ М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: С. М. Соболев (відп. за вип.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2018. – С. 209–215.

39. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 121-125.

40. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління: місце та структура / Інна Олексіївна Кузнецова//Вісник соціально-економічних досліджень:зб.наук. праць за ред. Зверькова(голов. ред) та ін. Одеса:Одеський національний економічний університет. - 2016.- Вип.1. - №60.- С.142-149.

41. Кулиняк І.Я. , Боцман Ю.С. Концепція “Бережливе виробництво” як метод ефективної організації виробничого процесу підприємств /І.Я. Кулиняк, Ю.С.Боцман// Глобальні та національні проблеми економіки [Електронне видання] – 2016.- №14.

42. Лужинська К.А. Конкурентна стратегія: сутність і основні характеристики / К. А. Лужинська // Управління розвитком. - 2013. - № 20. - С. 158-161

43. Лукьянова Н.А. Конкурентные стратегии в менеджменте: учебное пособие / Н.А. Лукьянова – Томск: Изд-воТомского политехнического университета, 2011. – 100 с.

44. Маматова Т. В. Концепція ощадливого управління: перспективи впровадження в муніципальному менеджменті / Т. В. Маматова, О. В. Бортнік // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. – Х. : Магістр, 2012. – Вип. 4 (12). – С. 50–55.

45. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент:Навч.посібник. - К:Кондор, 2003. - 196 с.

46. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.

47. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

48. Семенов В.М. Экономика предприятия: Учебник для вузов. 5-е изд./

Под ред.акад. В.М. Семенова. - СПб.: Питер, 2008. - 416 с.

49. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 312 с.

50. Терещенко Л.О., Сподарик В.М. Бережливе виробництво: скорочення непродуктивних втрат і оптимізація процесу виробництва на виноробних підприємствах АР Крим/Л.О. Терещенко, В.М. Сподарик// Економіка і регіон – ПолННТУ, - 2011.- №3

51. Тимошенко Артем Бережливое производство: организация и внедрение / Артем Тимошенко // Справочник экономиста. Профессиональное управление финансами предприятия.-2010.-№7.-С. 22-32.

52. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

53. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.

54. Тренин Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие / Н.Н. Тренин. – М.: ПРИОР, 2000. – 282 с.

55. Фіщук Б.П. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища / Б.П. Фіщук// Збірник наукових праць ВНАУ - Вінниця: фахове видання ВНАУ. - 2012. - Вип.4. - №60. - С.206-211.

56. Фіщук Б.П. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища/ Б.П. Фіщук, В.П. Жевега, О.І. Войтенко// Збірник наукових праць ВНАУ.- Вінниця: ВНАУ. - 2012. - С. 206-211

57. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид. - К.: Каравелла, 2005. - 568 с.

58. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

59. Янцевич Н.В. Конкурентная стратегия предприятия: сущность и этапы формирования / Н.В. Янцевич.- С.12 - 18

60. Верховна Рада України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://rada.gov.ua/ru>

61. Державна фіскальна служба [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/ms/f11>

62. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>