

**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 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/

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 "Кріопром";
- сформулювати заходи щодо зменшення витрат збиткових запасів ТОВ "Кріопром";

- сформуванати заходи щодо зменшення витрат робочого часу ТОВ"Кріопром";

- сформуванати заходи щодо оптимального використання сировини та матеріалів ТОВ"Кріопром".

Предметом дослідження є теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії лідирування по витратам 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 використовувались 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

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі *"Теоретичні основи формування стратегії лідирування по витратах на засадах концепції "бережливого виробництва"* ми провели аналіз існуючих конкурентних стратегій, та особливості стратегії лідирування по витратах. Розглянули основи концепції "бережливе виробництво", та удосконалили процес управління бережливим виробництвом. Розробили концептуальну схему формування конкурентної стратегії на основі "бережливого виробництва"

У другому розділі *"Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ "Кріопром"* на основі фінансового аналізу підприємства та SNW-аналізу ми виявили сильні (висока якість продукції, широкий асортимент, фінансова стабільність підприємства) та слабкі сторони підприємства (відсутня система мотивації персоналу, неефективне використання робочих площ, неефективне використання робочого часу персоналу). Провівши PEST-аналіз та аналіз п'яти конкурентних сил Майкла Портера галузі криогенного обладнання ми виділили можливості підприємства (регулювання цінової політики; вихід на нові ринки збуту; інвестування у нове виробництво) та потенційні загрози (зміни у законодавстві; високий рівень насиченості ринку; наявність сильних конкурентів).

У третьому розділі *"Виявлення проблем та розробка рекомендацій щодо видалення втрат на засадах бережливого виробництва"*, ми виявили втрати, які необхідно видалити використавши основи концепції "бережливе виробництво": втрати виробничого процесу, втрати робочого часу, неоптимальне використання сировини та матеріалів. На основі розрахунків ми розробили рекомендації що дозволять скоротити в два рази час на відбирання комплектуючих на складі, зменшити час обробки деталі токарем на 40%, підвищити коефіцієнт використання площ на 30 % та отримати економію в 90% при введенні нових способів розпилу. При цьому ми досягнемо видалення таких видів втрат: інтелектуальні втрати, збиткові запаси; втрати, через дефекти; втрати, через надлишкову обробку; втрати, через надлишкові переміщення; збитки транспортування; простої; втрати, при використанні ресурсів.

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.

АНОТАЦІЯ

Горбатюк В.В., «Формування стратегії лідирування по витратам на основі концепції «бережливе виробництво»
кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент" за магістерською програмою «Менеджмент
організацій»,
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, 2018 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – ТОВ "Кріопром".

У роботі досліджено особливості конкурентних стратегій та стратегії лідирування по витратам. Розглянено теоретичні аспекти системи "бережливе виробництво та удосконалено процес управління "бережливим виробництвом" на основі циклу Демінга. Розроблено концептуальну схему формування конкурентної стратегії на основі "бережливого виробництва".

Надано загальну оцінку діяльності підприємства та досліджено внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування ТОВ"Кріопром". Виявлені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства.

Проаналізовано ланцюг бізнес-процесів та виявлено недоліки виробничого процесу. На основі розрахунків розроблені заходи щодо видалення виявлених проблем. Запропоновано удосконалення матеріально-технічного забезпечення підприємства, організації робочого місця та оптимального використання сировини та матеріалів.

Ключові слова: конкурентна стратегія, стратегія лідирування по витратам, бережливе виробництво, ABC-аналіз, матеріально-технічне забезпечення, організація робочого місця, ресурси.

ANNOTATION

Gorbatiuk Valentyna, «Formation of cost leadership strategy based on lean production»
thesis for Master's degree
in specialty 073 «Management » under the program «Management of Organizations»,
Odessa National Economic University
Odessa, 2018

Thesis consists of three chapters. The object of the research is LLC "Krioprom"

The work is concerned with the investigation of specific features of competitive strategies and cost leadership strategy. Also theoretical aspects of lean production were considered and management process of "lean production" based on PDCA cycle was improved. Conceptual scheme of competitive strategy formation based on "lean production" was worked out.

General assessment of the enterprise's activity was provided as well as investigation of internal and external functioning environment of the LLC "Krioprom was investigated. The work also revealed strong and weak points, opportunities and threats of the enterprise.

The chain of business processes was analyzed, and deficiencies of manufacturing process were revealed. Based on the calculations the measures aimed at elimination of the detected problems were developed. It was also offered to improve logistics, workplace organization and optimal use of raw materials.

Keywords: competitive strategies, cost leadership strategy, lean production, ABC- analysis, logistics, workplace organization, raw materials.

