

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
_____ И.В. Кротова
«_28_» __мая__ 2021 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
_____ А.Н. Чаплина
«_28_» __мая__ 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере
услуг)»

ТЕМА

Современный инструменты обеспечения конкурентоспособности
предприятия сферы услуг

Научный
руководитель

подпись, дата

Доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

Е.А. Герасимова

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

451727153 ЭУ17-0Б-МО

номер зачетной книжки номер группы

А.Ю. Кичатова

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

подпись, дата

Е.А. Герасимова

инициалы, фамилия

Красноярск 2021

Содержание

Введение	3
1 Теоретические основы конкурентоспособности современного предприятия....	5
1.1 Сущность конкурентоспособности, виды.....	5
1.2 Современные инструменты повышения конкурентоспособности предприятий.....	10
1.3 Инструменты бережливого производства в практике современного менеджмента.....	14
Заключение	20
Список используемых источников.....	21
Приложение А.....	27

* 2 и 3 глава изъяты в соответствии с Постановлением УС ТЭИ №5
от 31.05.2016

Введение

Быстрое и достаточно неравномерное развитие экономики, а также нестабильность рыночной среды, сопровождаются усилением конкурентной борьбы на рынке. Обострение конкуренции побуждает предприятия создавать конкурентоспособные товары и услуги, что приводит к необходимости совершенствования стратегических решений, направленных на повышение конкурентоспособности бизнеса. Группировка показателей, оценивающих конкурентоспособность предприятия, опирается на анализ широкого комплекса проблем технического, экономического и социального характера, в результате чего выявляются переменные, обеспечивающие конкурентоспособность.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что нынешняя скорость изменения и увеличения знаний является настолько большим, что повышения конкурентоспособности предприятия является одним из способов формального прогнозирования будущих проблем и возможностей для предприятий и организаций, при этом применяя современные инструменты обеспечения конкурентоспособности.

Целью выпускной квалификационной работы является проект повышения конкурентоспособности ООО «Краскорм» на основе современных инструментов бережливого производства.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- рассмотреть и проанализировать теоретические основы конкурентоспособности современного предприятия;
- проанализировать инструменты бережливого производства на практике;
- проанализировать организационно-правовую характеристику ООО «Краскорм»;
- проанализировать внешнюю и внутреннюю среду ООО «Краскорм»;
- выделить основные проблемы, препятствующие увеличению конкурентоспособности организации;
- разработать проект по повышению конкурентоспособности ООО «Краскорм» на основе инструментов бережливого производства;

- оценить социально-экономическую эффективность проекта.

Объектом исследования является ООО «Краскорм».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы являются методологические и практические аспекты повышения конкурентоспособности ООО «Краскорм» на основе применения бережливого производства.

Цели, задачи и методологические особенности исследования определили структуру работы.

Методы исследования – обобщение теоретического материала, собранного в ходе анализа литературных источников по проблеме исследования, экономические и статистические методы, «Дерево целей», СТЕП-анализ, SWOT-анализ, SWOT-матрица, наблюдение, стратегический анализ.

1 Теоретические основы конкурентоспособности современного предприятия

1.1 Сущность конкурентоспособности, виды

Функционирование предприятий невозможно само по себе без учёта деятельности конкурентов, которые, по крайней мере, являются звеньями

одной цепи – экономики. Именно поэтому так важно изучать конкурентов и, исходя из этого, сообразно принимать обоснованные решения в пользу повышения конкурентоспособности применительно к отдельно взятой организации. Сама конкурентная борьба позволяет вычлнить из множества организаций непрременных лидеров, способных производить по-настоящему качественные и актуальные для современной жизни товары и услуги, которые будут востребованы населением. Жизнь в условиях конкурентной борьбы – непрменный фактор, определяющий само право на существование той или иной организации.

В качестве цели управления конкурентоспособностью большинством авторов рассматривается повышение уровня показателей, характеризующих степень достижения различных целей, преследуемых предприятием в процессе функционирования на рынке. Так, Есполов А.Т. и Фатхутдинов Р.А. в качестве цели управления конкурентоспособностью рассматривают получение необходимой прибыли за счет обеспечения эффективности, стабильности, надежности, перспективности деятельности, Бурдина А.А. – повышение потенциала предприятия на основе оптимального использования ресурсов, Криворотов В.В. – достижение целевых значений совокупности финансовых и нефинансовых показателей деятельности, характеризующих в агрегированном виде операционную эффективность деятельности, инновационную активность и рыночную адаптивность предприятия, Торгунаков Е.А. выделяет три уровня целей [6]:

- оперативный – повышение конкурентоспособности продукции,
- тактический – улучшение финансового состояния,
- стратегический – повышение стоимости предприятия.

Асаул В.В., Баринов В.А. и Синельников А.В. – выживание предприятия в конкурентной борьбе, Романова, И.Б., Назаренко В.В. и Яковлев Г.И. – достижение целевых рыночных позиций (прибыли, объемов продаж, доли рынка и т.д.).

Вместе с тем конкуренция, выступая в качестве движущей силы экономического прогресса, вынуждает производителей непрерывно разрабатывать более совершенные решения для повышения своей конкурентоспособности как на отечественном рынке, так и в рамках международных отношений. В соответствии с определением, предложенным международной организацией «Европейский форум по проблемам управления» (European Management Forum), конкурентоспособность предприятия – «реальная и потенциальная способность предприятия проектировать, производить и реализовывать в тех условиях, в которых им приходится действовать, ту продукцию, «ценовые» и «неценовые» характеристики которой в комплексе более привлекательны для потребителя, чем продукция конкурентов». К числу основных черт конкурентоспособности предпринимательских структур следует отнести ее многоуровневость, способность измерения в рыночных отношениях, маневренность, универсальность. Конкурентоспособность предпринимательских структур начинает вырабатываться на микроуровне (уровень предприятий) и, развиваясь, остается в тесной взаимосвязи с другими уровнями конкурентоспособности. Характер данной взаимосвязи непосредственно зависит от факторов внешней среды. К их числу можно отнести политику, проводимую государством в рамках повышения конкурентоспособности отечественных предпринимательских структур, уровень благосостояния потребителей, уровень конкуренции, а также отношения с поставщиками и др.

Конкуренция одновременно имеет положительные стороны:

– создает условия для развития научно-технического прогресса, постоянно заставляя товаропроизводителя применять лучшие технологии, рационально использовать ресурсы. В ходе ее «вымываются» экономически неэффективные производства, устаревшая техника, некачественные товары;

– чутко реагирует на изменение спроса, ведет, соответственно, к удешевлению издержек производства, выравнивает рост цен, а в ряде случаев снижает их;

– в известной мере выравнивает норму прибыли на капитал, соответственно, и уровень заработной платы во всех отраслях национальной экономики.

К числу негативных сторон можно отнести следующие:

– придает бизнесу определенную нестабильность, создает условия для безработицы, инфляции и банкротства;

– ведет к дифференциации доходов и создает условия для их несправедливого распределения;

– ее следствием может быть перепроизводство товаров и не догрузка мощностей в периоды производственных спадов.

Только выявив сильные и слабые стороны соперников можно верно оценить их потенциал, цели и стратегии, собственно, что и позволит в будущем стратегически буквально сосредоточить внимание на том направлении, где соперник слабее. И это станет правильным путем к усилению собственного превосходства в конкурентной борьбе.

Установлено, что основные различия существующих подходов к организации управления конкурентоспособностью предприятия заключаются, во-первых, в трактовке объекта непосредственного воздействия управленческих решений при управлении конкурентоспособностью, во-вторых, понимании формы технологирования управления конкурентоспособностью, в-третьих, предлагаемых методиках реализации функций управления конкурентоспособностью [1]. Так можно выделить три основных подхода к трактовке объекта непосредственного воздействия управленческих решений при управлении конкурентоспособностью, характеристика которых представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Сравнительный анализ существующих подходов к трактовке объекта непосредственного воздействия управленческих решений при управлении конкурентоспособностью предприятия

Рассматриваемые объекты управления	Представители подхода	Следствия принятия подхода
1.Функциональные подсистемы предприятия	Гридчина А.В., Есполов А.Т., Семенов Н.Н, Фатхутдинов Р.А.	1.Отождествление управления предприятием в целом и управления его конкурентоспособностью 2. Недооценка влияния факторов внешней среды 3. Выбор в качестве предпочтительной формы технологирования управления конкурентоспособностью функционального или ситуационного управления
2.Потенциал предприятия	Бурдина А.А., Яковлев Г.И	1. Отождествление управления потенциалом предприятия и управления его конкурентоспособностью 2. Отсутствие учёта влияния факторов внешней среды на конкурентоспособность 3. Выбор в качестве предпочтительной формы технологирования управления конкурентоспособностью управления потенциалом предприятия на основе функционального или ситуационного управления
3.Конкурентные преимущества предприятия	Асаул В.В., Баринов В.А. и Синельников А.В., Гоголев И.М., Криворотов В.В., Назаренко В.В., Романова И.Б., Торгунаков Е.А.	1. Отождествление управления конкурентными преимуществами предприятия и управления его конкурентоспособностью 2. Учёт влияния факторов внешней среды на конкурентоспособность через их влияние на конкурентные преимущества предприятия 3. Необходимость наличия у предприятия стратегии функционирования в конкуренции на рынке 4. Выбор в качестве предпочтительной формы технологирования управления конкурентоспособностью функционального управления на основе концепции стратегического менеджмента

Основные виды конкурентоспособности представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Основные виды конкурентоспособности

Уровень иерархии	Понятие конкурентоспособности
Конкурентоспособность страны	Способность страны производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых рынков, и создавать условия наращивания государственных ресурсов со скоростью, позволяющей обеспечивать устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения на уровне мировых значений

Окончание таблицы 1.2

Конкурентоспособность региона	Способность региона производить товары и услуги, отвечающие требованиям внутренних и мировых рынков, создавать условия наращивания региональных ресурсов (инновационные, интеллектуальные, инвестиционные) для обеспечения роста потенциала конкурентоспособности субъектов хозяйствования со скоростью, позволяющей обеспечивать устойчивые темпы роста ВРП и качество жизни населения региона на уровне мировых значений
Конкурентоспособность отрасли	Способность отрасли производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, создавать условия роста потенциала конкурентоспособности предприятий отрасли
Конкурентоспособность организации	Способность: К достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов; Удовлетворять потребности потребителей путем производства и предложения рынку товаров, превосходящих конкурентов; Использовать производственные и управленческие ресурсы для развития и расширения рынков сбыта, увеличения рыночной стоимости.
Конкурентоспособность товара	Способность быть привлекательным для покупателя по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения благодаря лучшему соответствию его качественных стоимостных характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам

Таким образом, конкурентоспособность имеет множество значений на разных уровнях (макро и микро). Многообразие существующих подходов к понятию конкурентоспособности в настоящее время в экономической литературе определяется:

- либо особенностями постановки задачи и цели исследования, что приводит автора к необходимости акцентирования своего внимания на том или ином аспекте конкурентоспособности;
- либо особенностями выбора предмета исследования, в качестве которого могут выступать предметы конкуренции (товар, услуга) и субъекты

конкуренции (предприятия, отрасли, регионы, национальная экономика, государство), и объекты конкуренции (спрос, рынок, факторы производства: природно-сырьевые ресурсы, рабочая сила, капитал, ценные бумаги, информация, политическая власть), и масштабы деятельности (товарные рынки, отраслевые рынки, региональные рынки, межрегиональные рынки, мировые рынки).

1.2 Современные инструменты повышения конкурентоспособности предприятий

В современных условиях функционирования организаций идет активная конкурентная борьба за потребителя, изменяются технологии и способы изготовления товаров. В связи с этим изменяются методы организации производства и управления. Поэтому, чтобы достичь наибольшей эффективности среди конкурентов, предприятие должно стремиться совершенствовать свои ключевые элементы: организационную структуру, бизнес-процессы, умения и квалификацию сотрудников, отношения с поставщиками, заказчиками. Изучение возможностей развития и улучшения производственных процессов в организациях всегда осуществляется посредством исследования подходящих концепций и методов организации деятельности.

Современный рынок трансформирует представления о методах конкурентной борьбы и способах создания конкурентных преимуществ. В последнее время все больше аналитиков понимают, что акцент предпринимателей только на получение прибыли на деле может сыграть плохую шутку с бизнесом. Существует множество инструментов повышения конкурентоспособности, однако выделим наиболее эффективные по отношению к организации (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Основные инструменты повышения конкурентоспособности организации

В последние годы в связи с ростом глобальной конкуренции на рынке, ориентацией деятельности передовых фирм на повышение качества товаров и услуг и повсеместном внедрении передовых технологий в сфере производства и бизнеса возросла роль бенчмаркинга. Бенчмаркинг – это систематический, непрерывный поиск и изучение передового опыта конкурентов и игроков смежных отраслей, постоянное сравнение желаемых результатов и изменений бизнеса с разработанной эталонной моделью. На основании полученных сведений необходимо обеспечить поддержку системы постоянных улучшений результативности деятельности.

Главной целью любого бизнеса является прибыль, маркетинг – микс позволяет понять грамотное построение стратегии маркетинга. Нахождение разных инструментов маркетинга позволяет выявить преимущества и недостатки, полноценно произвести оценку общения с целевой аудиторией. Объединение всех элементов эффективного маркетинга позволяет:

- найти и использовать необходимые рекламные средства массовой информации для эффективной передачи уникального предложения потребителю;
- создать место услуг, где товар будет эффективно распределяться, и клиент полноценно ознакомиться с нужным списком продукции для дальнейшего принятия решения о его покупке;
- определить потребительскую ценность товара или услуги и выпустить его на рынок;
- установить подходящую цену для потребителя на товар или услугу.

Одним из важнейших инструментов, ориентированных на обновление или перестройку имеющихся на предприятиях бизнес-процессов для достижения коренного повышения эффективности их функционирования, является реинжиниринг бизнес-процессов (РБП). Реинжиниринг ориентирован на достижение такого взаимодействия отдельных подразделений бизнеса, стремящихся к максимальному эффекту мультипликации, которое приведет к повышению продуктивности всей системы в целом и оптимизации всех бизнес-

процессов. Содержание реинжиниринга - радикальное переосмысление и фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов с замыслом достижения основательного роста ключевых показателей результативности предприятия.

В процессе выполнения РБП решаются следующие задачи:

- создается существующая модель бизнес-процессов;
- анализируются существующие процессы и вырабатываются рекомендации по их оптимизации;
- разрабатывается новая модель бизнес-процессов;
- внедряется новая модель бизнес-процессов.

Реструктуризация - это комплексное преобразование деятельности организации (предприятия, компании), состоящее в изменении структуры производства, активов, пассивов, а также системы управления с целью повышения устойчивости, доходности, конкурентоспособности, преодоления убыточности, угрозы банкротства. Также в простом значении - это преобразование организационной структуры управления организацией.

Реструктуризация предприятия целесообразна в следующих случаях:

- в отношении предприятия введена одна из процедур банкротства, а структура его баланса признана неудовлетворительной;
- предприятие находится в кризисе, но процедуры банкротства еще не открыты;
- текущее состояние предприятия удовлетворительное, однако, прогнозы его деятельности неблагоприятны;
- благополучные и быстро растущие предприятия наращивают отрыв от своих конкурентов на основе уникальных конкурентных преимуществ.

Аутсорсинг как метод эффективного управления появился не так давно. Научной базой этого направления служит положение классической экономической школы. Благодаря аутсорсингу предприятия получают возможность сконцентрировать свои ресурсы на профильном бизнесе и не заниматься построением и поддержкой не связанной с ним инфраструктуры.

Аутсорсинг — это не только один из способов повышения эффективности управления деятельностью предприятия, но и инструмент, способствующий оптимизации модели менеджмента, получению наибольшего эффекта за счет сосредоточения на основной корпоративной деятельности и передачи инфраструктурных функций внешним специалистам.

В современных условиях развитие экономических процессов неразрывно связано с креативными технологиями и эффективными рыночными институтами требующие повышения конкурентоспособности продукции отечественных предприятий и определяющие темпы и качество экономического развития в регионах. В этих условиях «бережливое производство» становится важнейшим инструментом повышения конкурентоспособности предприятия. Концепция «бережливого производства» максимально ориентирована на потребителя и предполагает втягивание каждого члена коллектива фирмы в процессы ее «непрерывного улучшения».

1.3 Инструменты бережливого производства в практике современного менеджмента

В современных условиях функционирования организаций идет активная конкурентная борьба за потребителя, изменяются технологии и способы изготовления товаров. В связи с этим изменяются методы организации производства и управления. Поэтому, чтобы достичь наибольшей эффективности среди конкурентов, предприятие должно стремиться совершенствовать свои ключевые элементы: организационную структуру, бизнес-процессы, умения и квалификацию сотрудников, отношения с поставщиками, заказчиками.

Изучение возможностей развития и улучшения производственных процессов в организациях всегда осуществляется посредством исследования подходящих концепций и методов организации деятельности. Концепция бережливого производства - один из наиболее эффективных современных инструментов повышения конкурентоспособности предприятий и создания

эффективной стратегии развития, методы которой без значительных затрат позволяют исключить существенные потери в процессе деятельности и улучшить качество продукции. При этом вовлечение сотрудников в развитии бизнес-процессов является ключевым принципом изменения существующей системы управления, поскольку именно люди составляют основу для предприятия.

Таким образом, основываясь на определении Королевой Н.А., можно сделать вывод, что бережливое производство направлено на усовершенствование бизнес-процессов посредством минимизации или ликвидации потерь на всех стадиях производства продукта [3]. Для определения сути такого процесса как бережливое производство рассмотрим 5 его принципов (рисунок 1).



Рисунок 1.2 – Принципы бережливого производства [18]

Из рисунка видно, что все принципы имеют связь между друг другом и применяются как единое целое. Это целое передает смысл применения методологии бережливого производства: ценность продукта. Она

определяется стоимостью его создания, которую формирует конечный потребитель этого продукта. Однако основным принципом, по мнению автора, является прозрачность работы всех участников процесса, поскольку так можно определить ценности организации, направлена она на потребителя или пытается любыми доступными способами увеличить ценность потребителей на определенный товар, поскольку если организация производит невостребованный продукт, он считается утратой. Так организациям необходимо производить конкретный продукт, который удовлетворял бы потребителей по определенной стоимости в конкретный момент времени.

Результатом бережливого производства является преимущество – ценность, которую организации нужно сформировать, чтобы продукты не оказались для организации потерями в виду отсутствия преимущества перед конкурентами. На сегодняшний день известны некоторые инструменты бережливого производства, которые возникали на основе изложенных принципов (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Инструменты бережливого производства [16,18]

Такой инструмент как JIT (Just in time) позволяет производить и поставлять сырье и комплектующие не раньше и не позже момента появления необходимости в этих материальных ценностях. Он связан с другим инструментом бережливого производства – вытягивающим производством. Данный механизм стремится на максимальное сосредоточение внимания на потребителе, где товар производится под заказ. Таким образом, нет запасов сырья, незавершенного производства и запасов готовой продукции на складе.

Поэтому это помогает сократить остатки сырья на складах, а так же затраты на хранение и перемещение.

В мире бережливое производство является самым популярным инструментом повышения производительности труда. В США более 2/3 компаний с успехом применяют эти методы. Бережливое производство затрагивает не только изготовление продукции («бережливое производство»), но и управление («бережливое управление»), администрирование всех бизнес-процессов, деловой документооборот («бережливый офис»), производственные научные исследования и опытно-конструкторские разработки («бережливые разработки»). Концепция бережливого производства была разработана в компании Toyota между 1948 г. и 1975 г. и сформулирована на основе интегрированной социально-технической системы философии и практики управления – TPS, включающей организацию производства и логистики, а также взаимодействие с поставщиками и клиентами. Она ориентирована на рост в условиях постиндустриальной экономики, когда вместо массового производства, опирающегося на гарантированный спрос, возникла потребность в диверсифицированном производстве, способном удовлетворять индивидуальные запросы клиентов, оперируя малыми партиями разнообразных товаров, включая и штучную продукцию. Главной задачей такого производства стало создание конкурентоспособных продуктов в необходимом количестве, в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами ресурсов на основе использования инструментов трех составляющих TPS: философии/образа мышления, менеджмента и технического аспекта.

При этом технические инструменты, которые обычно ассоциируются с бережливым производством — эффективны при наличии правильного руководства и правильной философии — принципов, которые определяют образ мышления. В центре же TPS находятся люди. Как следствие, бережливое производство – это, прежде всего, бережливая самоорганизация, основанная на бережливом мышлении, которое связано с культурой и ментальностью всех работников компании.

Подобные системы есть и в развивающихся странах, например, в Индии. В Мумбае существует служба доставки домашних обедов, называемая Даббавала – это мировой феномен логистики и управления. Даббавала используют свою уникальную систему цветных значков и пометок на судках с едой (принцип визуализации, который заложен в большинстве инструментов и методов БП). Разносчики точны в расписании доставки – до одной минуты. По статистике, ошибки в доставке случаются в соотношении одна на шесть миллионов доставок.

На российских предприятиях методы БП постепенно наращивают масштабы своего распространения. Ряд российских компаний, таких как Росатом, РЖД, КАМАЗ, «Иркут», уже добились значительных результатов при внедрении БП. Но, тем не менее, от развитых стран Россия отстаёт в пять-шесть раз в применении методик БП. Н.Е. Дырина обобщила основные отличия внедрения бережливого производства в России и за рубежом, которые приведены в Приложении А [13].

Заключение

Жизнь в условиях конкурентной борьбы – неперенный фактор, определяющий само право на существование той или иной организации. Сама конкурентная борьба позволяет вычленить из множества организаций неперенных лидеров, способных производить по-настоящему качественные и актуальные для современной жизни товары и услуги, которые будут востребованы населением.

В первой главе работы были изучены теоретические аспекты конкурентоспособности: понятие, виды, инструменты ее обеспечения. Выделен такой инструмент как бережливое производство и применение его на практике в зарубежном и отечественном опыте.

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика организации, проведен анализ внешней и внутренней среды, выявлены сильные и слабые стороны, исследована эффективность бизнес-процессов производства пиломатериалов. Проведен стратегической и конкурентный анализ деятельности организации.

В третьей главе был разработан программно-целевой подход к применению стратегии, определено ресурсное обеспечение проекта, а также дана оценка социально-экономической эффективности.

Список использованных источников

1. Ансофф, И. Стратегия управления / И. Ансофф. – Москва: Экономика, 2013. – 78 с.
2. Арсеньева Н.В. Реструктуризация как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / Н.В. Арсеньева // Журнал «Научные труды Вольного экономического общества России». – 2008. – С. 16-19. – режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/restrukturizatsiya-kak-instrument-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 25.05.2021)
3. Ашинова М.К., Чиназирова С.К., Хагурова М.П. «Бережливое производство» как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия / М.К. Ашинова, С.К. Чиназирова, М.П. Хагурова // Новые технологии. - 2018(2). – С. 79-84. - Режим доступа: <https://newtechnology.mkgtu.ru/jour/article/view/126/126#> (дата обращения: 25.05.2021)
4. Баринов М. В. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / М.В. Баринов // Молодой ученый. — 2015. — №20. — С. 202-205. — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/100/22618/> (дата обращения: 25.05.2021)
5. Баташева М.А. Конкурентоспособность предприятия: сущность и способы ее эффективного повышения [Электронный ресурс] / Баташева М. А., Баташева Э. А. // Молодой ученый. — 2015. — №21. — С. 355-358. — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/101/22986/> (дата обращения: 25.05.2021)
6. Бельский А.Г. Анализ демографической ситуации в Красноярском крае [Электронный ресурс] / А.Г. Бельский, Е.Н. Бельская // Журнал «Решетневские чтения». – 2018. – С. 30-31. (дата обращения: 25.05.2021)
7. Бондарь Ю.А. Особенности оценки стратегии развития компании [Электронный ресурс] / Ю.А. Бондарь // Экономика и управление. – С. 35-43. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-otsenki-strategii-razvitiya-kompanii> (дата обращения: 25.05.2021)

8. Волошин, А.В. Экономический механизм как инструмент повышения эффективности деятельности предприятий: сб. науч. статей [Текст] / А.В. Волошин // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право.- Севастополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2016. - С. 173-177.
9. Герасимов Б.Н. Содержание и структура процесса управления стратегией организации [Электронный ресурс] / Б.Н. Герасимов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-i-struktura-protssessa-upravleniya-strategiey-organizatsii> (дата обращения: 25.05.2021)
10. Глазов М.М. Менеджмент : учебное пособие [Электронный ресурс] / Глазов М.М. и др. // Изд. 2-е, доп. и перераб. – СПб. : Астерион, 2013. – 419 с. Режим доступа: http://elib.rshu.ru/files_books/pdf/rid_60f738c6661a4e36bb95932fe5d02ef6.pdf (дата обращения: 25.05.2021)
11. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант. – Санкт-Петербург: Питер, 2017. – 544 с.
12. Дубинина Н.А. Показатели оценки бизнес-процессов предприятия / Н.А. Дубинина // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». - 2016. - № 2(29). - С. 179–191. – Режим доступа: http://econom.psu.ru/upload/iblock/3a4/dubinina-n.a.-pokazateli-otsenki-biznes_protssesov-predpriyatiya.pdf (дата обращения: 25.05.2021)
13. Дырина Е. Н. Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта применения бережливого производства / Е. Н. Дырина // Поколение будущего: Взгляд молодых ученых - 2014 : сборник научных статей 3-й Международной молодежной научной конференции: в 2-х томах, Курск, 13–15 ноября 2014 года / Ответственный редактор Горохов А.А.. – Курск: Закрытое акционерное общество "Университетская книга", 2014. – С. 106-109. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22550943> (дата обращения: 29.05.2021)

14. Королева Н. А. Повышение экономической эффективности предприятий России на основе внедрения концепции бережливого производства [Электронный ресурс] / Н.А. Королева // Международный электронный научный журнал Общества Науки и Творчества «Science time». - 2015. - №6. - С.235-243. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-ekonomicheskoy-effektivnosti-predpriyatiy-rossii-na-osnove-vnedreniya-kontseptsii-berezhlivogo-proizvodstva> (дата обращения: 25.05.2021)
15. Кулешова Т.А. Основные направления стратегических решений по повышению конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / Кулешова Т.А. / Экономические Науки. – 2015. – Режим доступа: <https://research-journal.org/economical/osnovnye-napravleniya-strategicheskix-reshenij-po-povysheniyu-konkurentosposobnosti-predpriyatiya/> (дата обращения: 25.05.2021)
16. Лайкер Дж. Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota [Электронный ресурс] / Джеффри Лайкер, Дэвид Майер; Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 584 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»). – Режим доступа: <https://e.mail.ru/attach/16168396751688694076/0%3B1/?folder-id=0&x-email=kichatowa.a%40mail.ru> (дата обращения: 29.05.2021)
17. Лубнина А. А Совершенствование методики внедрения инструментов бережливого производства [Электронный ресурс] / А.А. Лубнина, Л.Р. Абзалилова, А.А. Ярлыченко // Журнал «Проблемы современной экономики» - N 2 (74). – 2020. – С. 131. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=6891> (дата обращения: 25.05.2021)
18. Мугак Т.А. Применение концепции just-in-time на отечественных предприятиях [Электронный ресурс] / Т.А. Мугак, И.А. Терехин // Успехи современного естествознания. – 2014. – № 7. – С. 141-143. – Режим доступа. - URL: <http://www.natural-sciences.ru/ru/article/view?id=34163> (дата обращения: 25.05.2021)
19. Назипов Ф.Н. Современные инструменты и принципы бережливого производства [Электронный ресурс] / Ф.Н. Назипов // Статьи по бережливому

производству. – 2015. – Режим доступа. - URL: <https://lean-kaizen.ru/sovremennye-instrumenty-i-printsipy-berezhlivogo-proizvodstva.html>

(дата обращения: 25.05.2021)

20. Оренков И.А. Трансформация системы управления предприятием при переходе к цифровой экономике [Электронный ресурс] / И.А. Оренков, С.А. Смирнов, Д.Р. Шарафутдинов, Д.В. Ябурова / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – Том 19. - №5. – 2018. Режим доступа:

https://www.researchgate.net/publication/325970195_Transformacia_sistemy_upravleniya_predpriatiem_pri_perehode_k_cifrovoj_ekonomike (дата обращения: 25.05.2021)

21. Пашигорев К. И. Значение управления в процессе деятельности организации [Текст] [Электронный ресурс] / К.И. Пашигорев // Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. — Пермь: Меркурий, 2014. — С. 139-141. — Режим доступа:

<https://moluch.ru/conf/econ/archive/93/4747/> (дата обращения: 25.05.2021)

22. Семичева В.О. Франчайзинг как перспективный вид бизнеса [Электронный ресурс] / В.О. Семичева // Символ науки. – 2016. - № 6. – С. 56-

64. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/franchayzing-kak-perspektivnyu-vid-biznesa> (дата обращения: 25.05.2021)

23. Синяев В.В., Кулакова Я.А. Аутсорсинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятий рынка строительных материалов // Международный бухгалтерский учет. 2011. №10. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/outsorsing-kak-instrument-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatij-rynka-stroitelnyh-materialov> (дата обращения: 25.05.2021)

24. Стратегия социально-экономического развития Красноярского края на период до 2030 года [Электронный ресурс] / Режим доступа:

<http://econ.krskstate.ru/dat/file/11/strategiya-15%2011%202012%20dlya%20publikatsii.pdf> (дата обращения: 25.05.2021)

25. Сысоева Е.В. Инструменты повышения конкурентоспособности компаний [Электронный ресурс] / Е.В.Сысоева // Инновации и инвестиции. — 2018 — №10 — С. 55-59. - Режим доступа: [https://mgimo.ru/library/publications/instrumenty_povysheniya_konkurentosposobnosti_kompaniy_/](https://mgimo.ru/library/publications/instrumenty_povysheniya_konkurentosposobnosti_kompaniy/) (дата обращения: 25.05.2021)
26. Табарданова Т.Б. Программно-целевой подход в инновационном управлении [Электронный ресурс] / Т.Б. Табарданова // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2008. – С. 10-17. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/programmno-tselevoy-podhod-v-innovatsionnom-upravlenii> (дата обращения: 25.05.2021)
27. Фадеева Е. А., Громышова О. С. Стратегическое планирование как инструмент повышения конкурентоспособности продукции предприятия [Электронный ресурс] / Е.А. Фадеева // Молодой ученый. — 2017. — №41. — С. 64-67. — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/175/45970/> (дата обращения: 25.05.2021)
28. Ферару, Г. С. Активизация персонала в условиях реализации lean-технологий [Электронный ресурс] / Г. С. Ферару // Управление в XXI веке : сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции, Белгород, 01–02 ноября 2016 года. – Белгород: ИД "Белгород", 2016. – С. 184-188. - Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=30018728&pff=1> (дата обращения: 25.05.2021)
29. Филимонова, Ю. В. Повышение эффективности производства на основе применения инструментов концепции «Бережливое производство» [Текст] / Ю. В. Филимонова, Д. Д Арсентьева // Вестник Ангарского государственного технического университета. - 2017. - № 11. - С. 283-289.
30. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А. Инструменты стратегического управления организациями сферы услуг [Электронный ресурс] / А.Н. Чаплина, Е.А. Герасимова // Проблемы современной экономики. — 2020. — №2 (74). — Стр. 233 - 237. - Режим

доступа. - URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=6914> (дата обращения: 25.05.2021)

31. Черкасская, Г. А. Бережливое производство и инструменты организации управления производством [Текст] / Г. А. Черкасская // Вопросы науки и образования. - 2017. - № 11 (12). - С. 119-120.

32. Стратегия развития лесного комплекса РФ до 2030 года. Экспорт продукции ЛПК: итоги 2020 года [Электронный ресурс] // «Media Wood». – 2020. – Режим доступа: https://mediawood.ru/export_lpk_2020 (дата обращения: 01.06.2021)

33. Сафаргалиев М.Ф. Бережливое производство на машиностроительном предприятии [Текст] // Российское предпринимательство, 2012, № 18 (216).

34. Сулейманов Р.З., Шинкевич А.И. Бережливое производство как инновационная форма управления предприятием // Вестник Казанского технологического университета. 2014. №10. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/berezhlivoe-proizvodstvo-kak-innovatsionnaya-forma-upravleniya-predpriyatiem> (дата обращения: 01.06.2021).

35. Виноградов, В. Ю. Роль бережливого производства в современном мире / В. Ю. Виноградов, А. А. Сайфуллин, Н. В. Виноградова, Р. З. Гибадуллин. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2015. — № 20 (100). — С. 30-31. — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/100/22658/> (дата обращения: 01.06.2021).

Приложение А

Основные отличия внедрения бережливого производства на отечественных и зарубежных предприятиях

Критерии	Российские предприятия	Зарубежные предприятия (США, Япония)
Роль руководства	Руководство редко уделяет внимание устранению потерь и забывает о ценностном подходе	Руководство активно продвигает систему и участвует во внедрении, так как корпоративная стратегия постоянного снижения издержек возведена в ранг жизненной философии всех сотрудников предприятия
Подход к системе бережливого производства	Примерно одна треть российских предприятий имеют опыт внедрения бережливого производства, исчерпывающийся в большинстве случаев применением одного-двух инструментов.	Стараются внедрять систему, нацеленную на достижение поставленных стратегических целей Западный подход (Lean Production) концентрируется на получении быстрых бизнесрезультатов и осуществляется «сверху-вниз». Внедрение проводится командой менеджеров, которые принимают все решения по организации производства и труда на каждом участке, определяют требования и формулируют правила, создают регламенты для реализации потока ценности. Все сотрудники (рядовые работники) должны эти регламенты строго соблюдать, практически мало что привнося в них Восточный подход (Японский TPS) состоит в первую очередь в вовлечении в процесс всего персонала, включении интеллекта каждого работника в рациональную организацию его рабочего пространства, а затем и производственного процесса. Этот метод внедрения более медленный на стадии реализации и требует колоссальных усилий по преодолению инерционности и неверия работников, их обучению основам БП. Но в итоге он дает более высокие и устойчивые результаты, в последствии позволяет легче и эффективнее реализовать полноформатные проекты БП

Окончание приложения А

Время, затрачиваемое персоналом на совершенствование деятельности	Высшее руководство, менеджеры среднего звена – 10% Бригадиры – 5% Операторы – 0%	Высшее руководство, менеджеры среднего звена – 60% Бригадиры – 20% Операторы – 15%
Система мотивации при внедрении бережливого производства	Основана исключительно на денежном поощрении за любое предложение, написанную инструкцию и т.д. Руководители предприятий наказывают виновных в какой-либо проблеме. Это ведет к тому, что работники скрывают ошибки и загоняют вглубь источники проблемы	Вручение премий на основании выполнения личного рабочего плана, установленного руководством предприятия. Руководители стараются исправлять ошибки, в свою очередь, не наказывая за это рабочих, а наоборот поощряя за выявленные проблемы и предложения по совершенствованию
Разработчики системы бережливого производства на предприятии	Зачастую проектом по внедрению системы БП занимается человек, не обладающий достаточными практическими и теоретическими навыками.	Руководство компаний серьезно относится к подбору специалистов в рабочие группы по внедрению системы БП.
Отношение к стандартам, методикам, инструкциям	Формальное отношение работниками к любым методам, стандартам, инструкциям, разработанным в ходе внедрения системы БП.	Любой стандарт, методика, инструкция при внедрении БП разрабатываются совместно с рабочими и адаптированы к деятельности конкретного предприятия.
Масштаб предприятий, внедряющих бережливое производство	Примерно 30%, то есть предприятия, которым приходится серьезно конкурировать с зарубежными и внутренними производителями и компаниями с иностранным капиталом	В США, Японии и других развитых странах инструменты БП в своей деятельности постоянно используют более 80% компаний

<p>Степень открытости информации о результатах внедрения бережливого производства</p>	<p>Не раскрывают цифры, считают, что линтехнологии – это внутренний ресурс, способный поднять российскую экономику и сделать ее конкурентоспособной в мировом масштабе.</p>	<p>Достаточно открыто рассказывают, что они делают и каких результатов добиваются.</p>
---	---	--

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
И.В. Кротова
« 28 » мая 2021 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
А.Н. Чаплина
« 28 » мая 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере
услуг)»

ТЕМА

Современный инструменты обеспечения конкурентоспособности
предприятия сферы услуг

Научный
руководитель

Е.А. Герасимова
подпись, дата
01.06.2021

Доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

Е.А. Герасимова
инициалы, фамилия

Выпускник

А.Ю. Кичатова
подпись, дата
01.06.2021

451727153 ЭУ17-0Б-МО
номер зачетной книжки номер группы

А.Ю. Кичатова
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

Е.А. Герасимова
подпись, дата
01.06.2021

Е.А. Герасимова
инициалы, фамилия

Красноярск 2021