

**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: **«Управління витратами підприємства як основа конкурентної стратегії лідирування на ринку портових послуг»**

**Виконавець:**

студентка ФЕУП

**Кітова Вікторія Олексіївна**

\_\_\_\_\_

/підпис/

**Науковий керівник:**

д-р. екон. наук, професор

**Кузнецова Інна Олексіївна**

\_\_\_\_\_

/підпис/

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування .....6-14

1.2. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами.....15-22

1.3. Управління витратами як основа конкурентної стратегії лідирування.....22- 31

Висновки до 1 розділу

### РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДП «МТП «ЮЖНИЙ»

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарського стану

ДП «МТП «ЮЖНИЙ».....33-54

2.2. Оцінка конкурентного середовища та позицій підприємства на вітчизняному ринку.....54-64

2.3. Факторний аналіз витрат.....64-70

Висновки до 2 розділу

### РОЗДІЛ III. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІНІМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Обґрунтування заходів з мінімізації витрат на підприємстві .....72-78

3.2. Формування стратегічних напрямів мінімізації витрат .....79-91

3.3. Обґрунтування необхідних стратегічних напрямів розвитку підприємства.....91-94

Висновки до 3 розділу

### ВИСНОВКИ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### ДОДАТКИ

## ВСТУП

**Актуальність теми дипломної роботи.** Сучасний етап розвитку економіки характеризується поєднанням складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискорення технологічних нововведень, внаслідок чого відзначається посилення конкуренції. Ускладнилися проблеми виробництва і розподілу, до них додалися турботи про можливість технологічних проривів, структурних змін економіки і ринку. Таким чином, на початку XXI століття на перший план вийшли стратегічні проблеми.

На жаль, в Україні теорія і практика стратегічного управління ще не зайняли належного місця. На практиці лише 10% підприємств повністю реалізують власну стратегію, 5% виконавців розуміють стратегію та пов'язують її з власною діяльністю, 15% підприємств витрачають на обговорення стратегії більше години на місяць, 25% менеджерів мають стимули, пов'язані зі стратегією, і в 40% підприємств існує зв'язок між бюджетом і стратегією. Українським підприємствам значно важче застосовувати стратегічне управління, зважаючи на складні умови господарювання, недостатня кількість коштів для впровадження інноваційних процесів, ще не досить цивілізовані форми конкурентної боротьби.

Важливе стратегічне значення для країн, які мають вихід до моря, є розвиток та ефективне функціонування морських портів. Їх успіх значною мірою залежить від того, на скільки вони здатні впроваджувати інновації, іншими словами, генерувати нові ідеї та концепції управління.

На наш погляд, саме стратегія лідерства за витратами забезпечить портові конкурентні переваги, тому що охоплює найважливіший конкурентний показник – ціну.

**Мета і завдання дипломної роботи.** Метою роботи є формування конкурентної стратегії на підставі зниження витрат на ДП «МТП «Южний».

Для реалізації поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання:

- розглянути теоретичні підходи щодо формування конкурентної стратегії;
- провести аналіз показників господарської діяльності ДП «МТП «Южний»;
- провести аналіз внутрішнього середовища;
- оцінити конкурентне середовище та позиції підприємства на вітчизняному ринку;
- провести факторний аналіз витрат;
- обґрунтувати заходи з мінімізації витрат на підприємстві;
- сформулювати стратегічні напрями мінімізації витрат.

**Об'єктом дослідження** виступає державне підприємство «Морський торговельний порт «Южний».

**Предметом дослідження** є процес управління витратами на досліджуваному підприємстві.

При написанні роботи використовувалася спеціальна економічна література, статті з періодичних видань, а також матеріали підприємства ДМ «МТП» «Южний» за 2015-2018 роки.

**Методи дослідження:** економічний аналіз, SNW-аналіз, метод аналізу п'яти конкурентних сил Портера, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, факторний аналіз, порівняння, дедукція, узагальнення, індукція, синтез.

**Наукова новизна.** Удосконалити наукові підходи щодо формування моделі стратегії лідирування у витратах яку відрізняє конкретизація операцій процесу формування стратегії та доведення певних інструментів до кожної операції.

**Практична значущість.** На державному підприємстві «МТП «Южний» необхідно удосконалити використання виробничого устаткування та скористатися методом мережевого планування виконання робіт.

**Апробація результатів роботи.** За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковану 1 статтю: Кітова В.О., Кузнецова І.О. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та визначення / В.О. Кітова, І.О. Кузнецова // Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, листопад 2018 р. – 2018. – С. 5-9.

## ВИСНОВКИ

1. Формування ефективної конкурентної стратегії є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. За допомогою конкурентної стратегії підприємство матиме змогу виконувати поставлені цілі, забезпечувати високий рівень прибутковості, підвищувати рівень власної конкурентоспроможності, реалізовувати власні конкурентні переваги та забезпечувати свій подальший сталий розвиток на ринку.

Державне підприємство «МТП «Южний» використовує стратегію лідерства за витратами для досягнення лідируючих позицій на ринку портових послуг. Досягнення лідерства за витратами означає низькі витрати виробництва щодо конкурентів.

2. Аналіз фінансово-господарського стану ДП «МТП «Южний» показав, що за аналізований період чистий прибуток підприємства зменшився. Спостерігається збільшення собівартості послуг, операційних витрат, заробітної плати працівників. Розрахунок рентабельності підприємства показав, що значення показника зменшується за період; коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості знаходяться у межах нормативу.

3. Проаналізувавши внутрішнє середовище підприємства зробили висновок, що сильною стороною є: вигідне географічне положення, можливість завантажувати судна дедвейдом понад 200 тис. т., збільшення робочих глибин порту, кваліфікаційний персонал, наявність відкритих складських площ, діюча система управління якістю, якість у наданні послуг клієнтам та гнучка система розрахунків з клієнтами; слабка сторона підприємства у високій частці витрат палива та електроенергії в структурі матеріальних витрат, застарілому обладнанні та технологій, низькому рівні логістики та нерозвинутій транспортній інфраструктурі, дефіциті власних коштів для реалізації проектів розвитку інфраструктури, неефективній маркетинговій стратегії, недостатньому рівні захисту прав інвесторів.

4. Аналіз конкурентного середовища та позицій підприємства на вітчизняному ринку показав, що ДП «МТП «Южний» має усі шанси займати лідируючі позиції в якості провідного стивідора України та на Чорному морі в цілому. За результатами SWOT – аналізу встановлено, що важливими напрямками покращення діяльності порту є зниження собівартості послуг, за допомогою кредитів та інвестицій реалізовувати заплановані проекти, зменшення питомої ваги енергетичних, сировинних та комунікаційних ресурсів у структурі витрат, розробка чіткої стратегії управління витратами.

5. За результатами факторного аналізу собівартості були виявлені найбільш впливові витрати на її збільшення. Проведений аналіз дав можливість визначити вплив витрат на ефективність діяльності підприємства, обрати напрямки регулювання цих витрат та можливість приймати рішення щодо управління ними.

6. Нами був проведений порівняльний аналіз динаміки матеріальних витрат нашого підприємства з іншими портами України. Аналіз структури матеріальних витрат показав, що найбільшу долю займають витрати на запасні частини (50%), адже в порту Южний велика частка застарілого обладнання яке потребує постійного ремонту.

7. Для того щоб ДП «МТП «Южний» зменшило собівартість послуг необхідно досягти зменшення витрати на матеріали. Тому, нами було запропоновано розглянути заходи щодо оновлення застарілого обладнання на більш сучасніше та модернізованіше, а саме закупити нові порталні крани «Лібхер» LPS-420.

Запропоновані нами заходи направлені на зміцнення та розвиток конкурентних переваг ДП «МТП «Южний» серед українських портів і приватних операторів, а також на досягнення мети із зайняття лідируючих позицій підприємства у міжнародному сегменті ринку портових послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2 (12). – С. 6-13.
2. Ю.І. Кулиняк Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2011. – С. 87-95.
3. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. Porter. – N. Y. : Free Press, 1985. – С. 592.
4. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 12-е изд. – Москва: Вильямс, 2002. – С. 928.
5. Хэмел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хэмел, К. Прахалад ; пер. с англ. – Москва : Олимп-Бизнес, 2002. – С. 288.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2003. – С. 416.
7. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой / В.Л. Лунев. – М. : Финпресс, НГАЭиУ, 1997. – С. 356.
8. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Ю. Г. Ковальська ; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. –Київ, 2004.– С. 20.
9. Филатов А.Н. Разработка механизма формирования конкурентной стратегии предприятия в отраслях олигополии : дис.... канд. экон. наук : 08.00.05. Магнитогорск: РГБ, 2007. – С. 205.



10. Яців І. Б. Конкуренентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія / І. Б. Яців. – Львів : Український бестселер, 2013. – С. 427.
11. Панков В. Инновационная деятельность и стратегия повышения конкурентоспособности продукции : международный и региональный аспекты / В. Панков, Ю. Макогон // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 40–45.
12. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 117-120.
13. 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.
14. Азоєв Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. / Г.Л. Азоєв.– М. : ЦЭИМ, 2001. – С. 207.
15. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід / І. В. Булах // Економіка і організація управління. – 2010. – Вип. №2 (8).– С. 25–32.
16. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К. : Знання, 2010. – С. 406.
17. Цимбаліст О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства // Вісник ун-ту ХНЕУ «Управління розвитком». – 2013. – №13 (153). – С. 108-110.
18. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Тищенко О. М. – ІНЖЕК, 2006 – С. 384.
19. Зверяков М.И. Мировой кризис и новая модель экономического развития Бюллетень Международного Нобелевского экономического форума. 2010. № 1 (3). Том 1. – С. 138 – 143.
20. Азоєв Г.Л., Челенков А.П. Конкуренентные преимущества фирмы. - М.: ОАО “Типография “НОВОСТИ””, 2000. – С. 256.
21. Кныш М. И. Конкуренентные стратегии: Учеб.пособие. — СПб.: Б. и., 2000. – С. 284.

22. Саєнко М.Г. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – С. 390.
23. Кошелупов І.Ф. Управління конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. – Одеса: ОДЕУ, 2009. – С. 152.
24. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — С. 440.
25. Давидович І. Є. Управління витратами: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — С. 320.
26. Кублікова Т.Б. Ключевые факторы привлечения прямых иностранных инвестиций в Украину / Т.Б. Кублікова // *Oeconomia, Agerium, Jus* Актуальная тема – 2012. – № 4–5 (05–06) август-октябрь – С. 91-94.
27. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання : монографія / А. В. Череп. – Ч. 1. – 2-ге вид. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 368 с.
28. Бухгалтерський облік за національними стандартами. Практ. посіб. / Укл. Я.Д. Крупка, З.В. Задорожний, Р.О. Мельник. – Тернопіль: Економічна думка, 2000. – С. 236.
29. Данилко В.К. Управління витратами : навч. посібник / В. К. Данилко, О. М. Кушніренко, К. С. Марченко. – К. : Каравела, 2012. – 216 с.
30. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами : навч. посіб. / М. В. Чорна, П. В. Смірнова, Р. М. Бугріменко, 2017. – 166 с.
31. Кублікова Т. Інституційні інвестори: основні чинники росту [Текст] / Т. Кублікова // *Схід*. – 2008. – № 6 (90). – С. 18 – 22.
32. Грещак М.Г., Коцюба О.С. Управління витратами: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2002. – 131 с.
33. Котляров С.А. Управление зтратами. – СПб.: Питер, 2001. – С. 160.
34. Горобець О. Організація управління витратами на підприємстві //

Вісник Тернопільської академії народного господарства, 2002, – № 7/2. – С. 101- 104.

35. Трубочкина М.И. Управление затратами предприятия. – М.: ИНФРА – М, 2006. – С. 218.

36. Біла О. Г. Управління витратами підприємства: теорія та практика : [монографія] / Біла О. Г., Боднарюк І. Л., Мединська Т. В. – Львів: Вид-во ЛКА, 2012. – 200 с.

37. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб. : Питер, 2008. – 560с.: ил. – (Серия «Классика МВА»). Сисоєнко І.А. Конспект лекцій. – Херсон: «Стратегія підприємства». – 2013. – С. 205.

38. Партин Г. О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: [монографія] / Г. О. Партин. – К.: УБС НБУ, 2008. – С. 219.

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

40. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 284 с.

41. Мак-Донльд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб, 2000.

42. Ламбен Жан-Жак. Менедмент, ориентированный на рынок /

Перев.с англ. под ред. В.Б. Комчанова. – СПб.: Питер 2007. – 800 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).

43. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.

44. Адаптація концепції стратегічного управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах [Електронний ресурс] // Беляєва Н.С. // Наукові записки. Серія «Економіка». – 2013. – С. 200-204.

45. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб./ В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

46. Інтернет-сайт проекту «Элитариум. Центр дополнительного образования» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.elitarium.ru>.

47. Інтернет-сайт проекту «Студопедия» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studopedia.com.ua>.

48. Юданов А.Ю., Конкуренция : теория и практика. – м. : ГНОМ И Д, 2001. – С. 142.

49. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів : Навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко. — К. : Центр учбової літератури, 2013. — 304 с.

50. Погорелов Ю. С. Управление витратами підприємства: навч. посібник / Ю. С. Погорелов, Л. М. Христенко, А. А. Алєйніков, Г. А. Макухін; заг. ред Г. В. Козаченко. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2011. – 628 с.

51. Окландер М.А. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. з грифом МОН України (лист № 1/11-4735 від 09.06.2011 р.) / М.А. Окландер, О.П. Чукурна — Київ: Центр учбової літератури, 2012. — 240 с.

52. Інтернет-сайт ТОВ «Сіф-Сервис» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sifservice.com>.

53. Інтернет-сайт ДП «МТП «Южний» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.port-yuzhny.com.ua>.

54. Сокольська Р. Б., Зелікман В. Д., Акімова Т. В. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. Частина І. Аналіз фінансової звітності. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2015. – 92 с.

55. А. М. Лебедева Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства // Вісник ОНЕУ імені І. І. Мечникова. – 2012. – Т. 17. Вип. 3-4. – С. 29-35.

56. Слободян, Н. Г. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах: методологія і практика [Текст] / Наталія Геннадіївна Слободян // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 18. – № 2. – С. 239-245.

57. Олександренко І. В. Діагностика ліквідності та платоспроможності підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – Вип. №6 (156). – С. 419-426.

58. Бондарчук Л. В., Дрей О. В. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ресторанної галузі // Вісник Економічні науки ХНЕУ / 2011, №5, Т.1. – С 76-79.

59. Таранишич Д. М., Деникаева Р. Н. Методы анализа внутренней среды на примере ООО «Вист – Ставрополь» // Современный научный вестник. – М.: Издательство ООО «Руснаучкнига», 2016. - №2, Т.1. – С. 31-37.

60. Дафт Р. Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Р. Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова; предисловие Э. М. Короткова. – С.: ЮНИТИ – ДАНА 2006. – 736 С.

61. Транспортна екологія [текст] навчальний посібник / О. І. Запорожець, С. В. Бойченко, О. Л. Матвєєва, С. Й. Шаманський, Т. І. Дмитруха, С. М. Маджд; за заг. редакцією С. В. Бойченка. – К. : «Центр учбової літератури», 2017. – 508 с.

62. Байшева О. І. Сучасний стан портів України / О. І. Байшева //

Економіко-правовий розвиток сучаної України : матер III всеукр. наук. конф. студ., аспір. та молодих вчених (22-23 листопада 2013 р. м. одеса) / за ред. д.е.н., проф. О. М. Кібік, д.ю.н. проф. О. П. Подцерковного; Одеса : Фенікс, 2013. – С 278-280.

63. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М.: Экономист, 2004. – 296 с.

64. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.

65. Данилюк М.О., Лещій В.Р. Управління витратами на промислових підприємствах: Науково-практ. посібник. – Івано-Франківськ: ПП Супрун, 2006. – 172 с.

66. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 120 с.

67. Томашевский В.М. Моделирование систем. Пыдручник для студентыв ВНЗ / В.М. Томашевский. – К.: Видавнича група ВНУ. – 2007. – 352 с.