

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

Кафедра менеджменту організацій

**РЕФЕРАТ**  
**кваліфікаційної роботи**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
**зі спеціальності 073 "Менеджмент"**  
**за магістерською програмою професійного спрямування**  
**"Менеджмент організацій"**

на тему: **«Формування конкурентної стратегії підприємства на засадах  
управління витратами»**

(назва теми)

**Виконавець:**

студентка центру заочної форми навчання

Балановська Віталіна Дмитрівна \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

**Науковий керівник:**

К.ПСИХ.Н., СТ. ВИКЛАДАЧ

(науковий ступінь, вчене звання)

Осичка Олена Василівна \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Важливим етапом у системі стратегічного менеджменту виступає вибір конкретного виду бізнес-стратегії підприємства, яка забезпечить найкращі показники розвитку та конкуренції на основі використання внутрішнього потенціалу та можливостей господарюючого суб'єкта. Досягнення певної переваги над конкурентами у цінах на пропоновані товари та послуги, у широті асортименту та якості обслуговування споживачів цільового сегменту чи ринку в цілому, суттєво зміцнює конкурентне становище підприємства та створює більш міцний захист від тиску зовнішнього та внутрішньогалузевого середовища.

Стратегічне управління витратами виступає важливою частиною розробки та реалізації стратегії підприємства, яке у довгостроковій перспективі покликане забезпечувати зростання ефективності виробництва та як наслідок підвищувати рівень конкурентоспроможності.

Питання розробки стратегій конкурентоспроможності підприємства, їх видів, класифікації та особливостей впровадження досліджувались багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями, до яких можна віднести К. Алексич, А. Войчак, С. Бондаренко, В. Грановську, О. Гриценко, О. Гуторову, Ф. Котлера, Т. Лазоренко, І. Миколайчук, Г. Мошек, Г. Мінцберга, Л. Некрасову, С. Пермінову, М. Портера, Т. Пуліну, А. Соломко, В. Ціпуринду, А. Череп, Л. Шевченко, Л. Якимишину та багатьох інших.

Проведений аналіз наукової літератури свідчить, що розглядання теоретичних і практичних аспектів розробки конкурентної стратегії підприємства, у тому числі на засадах управління витратами, виступає одним із важливих дискусійних економічних питань, оскільки саме цей вид стратегічного планування може грати вирішальну роль у визначенні ефективності діяльності підприємства на довгострокову перспективу.

Проте відсутність єдиної точки зору щодо окреслених наукових питань розробки конкурентної стратегії вимагає проведення подальшого аналізу підходів щодо визначення змісту цієї категорії та визначення шляхів удосконалення формування конкурентної стратегії підприємства. Важливість вирішення цих аспектів зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи та доводять її актуальність.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є узагальнення теоретичних і практичних засад формування конкурентної стратегії підприємства на засадах управління витратами з метою знаходження шляхів її удосконалення.

Для досягнення даної мети в ході роботи були поставлені наступні **завдання:**

- дослідити сутність конкурентної стратегії підприємства як економічної категорії;
- розглянути класифікації конкурентних стратегій;
- вивчити особливості формування конкурентної стратегії на основі управління витратами;
- проаналізувати основні тенденції пасажирських перевезень в Україні;
- дати загальну характеристику досліджуваному підприємству;

- проаналізувати основні господарсько-фінансові показники;
- оцінити систему управління витратами підприємства;
- розробити напрями зниження витрат;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес формування конкурентної стратегії підприємства на засадах управління витратами на ТОВ «Автолайн Одеса».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та практичних питань формування конкурентної стратегії на ТОВ «Автолайн Одеса».

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною базою дослідження виступає загальнонауковий діалектичний метод пізнання. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: методи порівняльного економічного аналізу, графічних зображень, метод аналізу та синтезу, метод абстрактно-логічного узагальнення, структурний метод, методи аналізу динаміки.

Інформаційною базою дослідження виступили науково-методичні публікації іноземних і вітчизняних економістів з питань формування конкурентної стратегії господарюючого суб'єкта, монографії, підручники, навчальні посібники, наукові статті в періодичних виданнях, тези конференцій. У практичній частині дипломної роботи використана фінансова звітність і документи первинного та аналітичного обліку підприємства. Дослідження проводилося на основі матеріалів ТОВ «Автолайн Одеса».

**Наукова новизна** роботи: набув подальшого розвитку розробки конкурентної стратегії на засадах управління витратами підприємства, що дозволить підвищити рівень його конкурентоспроможності.

**Публікації.** Основні результати роботи опубліковані: Балановська В. Д. Законодавче регулювання пасажирських перевезень в Україні. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: матеріали VI Студентської науково-практичної конференції*, 17 листопада 2022 р., Одеса: ОНЕУ, 2022.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі **«Теоретичні та практичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства»** досліджено основні наукові підходи до визначення категорії «конкурентна стратегія» та розглянуті її основні класифікації, більш детально розглянуті особливості стратегії на засадах управління витратами.

У другому розділі **«Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Автолайн Одеса»** надано загальну характеристику та проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Автолайн Одеса», розглянуто основні тенденції пасажирських перевезень в Україні.

У третьому розділі **«Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства за засадах управління витратами»** запропоновані заходи щодо

оптимізації витрат ТОВ «Автолайн Одеса» та проведено оцінювання їх ефективності.

## ВИСНОВКИ

1. У результаті аналіз поглядів різних вчених-економістів ми дійшли висновку, що конкурентна стратегія підприємства – це перелік дій, орієнтований на досягнення підприємством конкурентних переваг, які забезпечать йому найкраще і стійке довгострокове фінансове становище та навіть завоювання міцних позицій на ринку.

2. Головними інструментами розробки конкурентної стратегії підприємства є: метод SWOT-аналізу, метод п'яти сил конкуренції та спосіб стрижневих компетенцій. Нами були розглянуті особливості кожного, переваги та недоліки їх використання.

3. Виявлено, що конкурентні стратегії підприємства можна класифікувати за такими ознаками: можливість використання, рівень управління, тип функціонування, позиція в конкурентній боротьбі, життєвий цикл товару, аналіз конкурентних сил, конкурентна позиція та можливість її поліпшення, напрямки маркетингової діяльності.

4. Доведено, що стратегічне управління витратами є важливою складовою концепції стратегічного менеджменту і є процесом прийняття та здійснення стратегічних рішень за витратами, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє.

5. Комплексний аналіз автомобільних транспортних перевезень в Україні за остання роки дав можливість сформулювати такі висновки:

- обсяг перевезень пасажирів автомобільним транспортом з кожним роком зменшується, що є наслідком зниження доходів населення та погіршення якості послуг;
- більша частина автобусів сьогодні знаходиться в приватній власності;
- недостатньо уваги приділяється питанням безпеки рухомого складу та його негативного впливу на навколишнє середовище;
- основними інвесторами є самі підприємства, які використовують власні або кредитні засоби;
- високий відсоток зносу та старіння автобусних парків у результаті недосконалої амортизаційної політики та суттєвого оподаткування;
- недостатність уваги щодо пільгових категорій пасажирів, відсутність відшкодування даних витрат державою, результатом чого стає неспроможність автотранспортних підприємств здійснювати технологічне оновлення.

6. В якості об'єкта аналізу було обрано ТОВ «Автолайн Одеса», основним видом діяльності якого є надання послуг з автобусних пасажирських перевезень по Україні. Крім того, в останні роки підприємство розширило діяльність за рахунок здачі в оренду автобусів, мікроавтобусів, авто з водієм та послуги трансферу.

7. Аналіз організаційної структури підприємства показав, що управління автотранспортним підприємством складається з наступних функцій: загальне керівництво, техніко-економічне планування, організація праці та заробітної плати, бухгалтерський облік і фінансова діяльність, матеріально-технічне постачання, комплектування та підготовка кадрів, загальне діловодство та господарське обслуговування, експлуатаційна та виробничо-технічна служба.

8. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Автолайн Одеса» показав, що підприємство є фінансово незалежним і стійким, ліквідним і рентабельним; показники майнового стану вимагають постійного моніторингу та, при можливості, покращення.

9. Аналіз витрат за останні два роки досліджуваного підприємства дав можливість стверджувати, що для отримання найвигіднішого у фінансовому плані результату діяльності підприємства пошук резервів щодо зниження витрат на надання послуг необхідно проводити за великими бюджетоутворюючими статтями собівартості, оскільки навіть невелике зниження за ними дасть значну загальну економію коштів, що позначиться на чистому фінансовому результаті.

10. Було запропоновано підприємству наступні напрями оптимізації витрат: економія палива за рахунок впливу на певну групу факторів; встановлення передпускових електричних підігрівачів двигуна; оптимізувати кількість обслуговуючого персоналу; знизити простої техніки за рахунок оптимізації маршрутів та режиму роботи; обладнати шиномонтажну станцію; здавати в оренду частину приміщень.

Обґрунтовано, якщо ТОВ «Автолайн Одеса» скористається нашими рекомендаціями, то загальна економія за рік складе близько 197 тис. грн., що свідчить про їх доцільність.