

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

Кафедра менеджменту організації та ЗЕД

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

“ ” _____ (підпис)
201 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Менеджмент організацій»
на тему: «Стратегічне управління системою стійких
конкурентних переваг на ТОВ «Цемент»»

Виконавець:

студент VI курсу ФЕУП
Артемова Олександра Сергіївна

/підпис/

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор

Кузнецова Інна Олексіївна

/підпис/

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти стійких конкурентних переваг..... | 5 |
| 1.1. Сутність поняття «конкурентні переваги» та його місце в теорії конкуренції..... | 5 |
| 1.2. Види конкурентних переваг та їх джерела..... | 12 |
| 1.3. Процес управління системою стійких конкурентних переваг..... | 19 |
| РОЗДІЛ 2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Цемент»...27 | |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Цемент»..... | 27 |
| 2.2. Аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «Цемент»..... | 39 |
| 2.3. Перспективи та загальна привабливість цементної галузі за А. Томпсоном та А. Дж. Стриклендом..... | 42 |
| РОЗДІЛ 3. Рекомендації щодо удосконалення та формування стійких конкурентних переваг на ТОВ «Цемент»..... | 56 |
| 3.1. Аналіз конкурентоспроможності продукції ТОВ «Цемент»..... | 56 |
| 3.2. Формування компетенцій ТОВ «Цемент» для подальшого виявлення стійких конкурентних переваг..... | 63 |
| 3.3. Розробка заходів та напрямів зміцнення стійкої конкурентної переваги підприємства ТОВ «Цемент»..... | 71 |
| ВИСНОВКИ..... | 75 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... | 77 |
| Додатки..... | 82 |

ВСТУП

В умовах ринкової конкуренції виробники продукції або послуг маніпулюючи ціною та якістю намагаються звернути увагу споживача до себе. Так як склалася така ситуація, підприємствам необхідно виділитися поміж великої кількості підприємств з аналогічною продукцією. Тому для підприємств важливим є зберегти або навіть підвищити свою конкурентну позицію, а для цього необхідним є створення та розвиток конкурентних переваг фірми.

В наш час, коли інформації дуже багато та вона є у відкритому доступі, виникає проблема у копіюванні. Таке відбувається і у веденні бізнесу, адже коли підприємство обирає свої конкурентні переваги воно прагне якомога довше втримати їх, захищаючи від копіювання конкурентами та порушення прав інтелектуальної власності. Але конкурентним перевагам, що мають зовнішню, відносно до підприємства, природу, іманентна тимчасовість. Водночас, існують фірми, які не втрачають своїх конкурентних переваг, тобто є стійкими. Пояснити цей факт можна лише тим, що причина стійкості конкурентних переваг в самій фірмі, утворюється та підтримується у її внутрішнім середовищі, її складно усунути конкурентам і неможливо скопіювати в чому і полягає *актуальність* обраної теми.

Метою дипломної роботи є формування стійких конкурентних переваг ТОВ «Цемент».

Відповідно до мети сформульовані наступні *завдання*:

- систематизувати теоретичні положення щодо управління стійкими конкурентними перевагами;
- провести аналіз внутрішнього середовища та фінансової стійкості;
- дослідити конкурентне середовище цементної галузі;
- сформувати компетенції для подальшого виявлення стійких конкурентних переваг;
- розробити заходи щодо покращення діяльності підприємства ТОВ «Цемент» та підтримки стійких конкурентних переваг.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення успішного функціонування підприємств в умовах складного конкурентного середовища.

Предметом дослідження є Товариства з обмеженою відповідальністю «Цемент».

У процесі дослідження використано загальнонаукові *методи* аналізу, порівняння і узагальнення, методи економічного аналізу з метою проведення оцінки стану розвитку підприємств, конкурентоспроможності продукції на ринку цементу України, метод оцінювання силових конкурентних полів в цементній галузі та дослідження перспектив виробництва та реалізації цементу.

Наукова новизна дістала подальшого розвитку застосування матричних методів для формування стійких конкурентних переваг підприємства з урахуванням специфіки цементної галузі стосовно особливостей продукції та ключових компетенцій, що надає змогу успішно функціонувати на відповідному ринку.

Практична значущість результатів дослідження полягає у тому, що запропоновані заходи дозволяють підтримувати та розвивати сформовані стійкі конкурентні переваги ТОВ «Цемент».

За матеріалами дослідження опубліковані *статті та тези*:

1. Кузнецова І.О., Артемова О. Управління конкурентоспроможністю цементного підприємства. / Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, вересень 2016 р. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – С.121-126.

2. Кузнецова І.О., Артемова О.С. Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства. / Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2016. - №10 (242). – С. 54-73

3. Кузнецова І.О., Артемова О.С. Сутність та типи стійких конкурентних переваг./ «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали третьої міжнар. наук. – практ. конф., 25-26 травня 2017 р. – відпов. за випуск д.е.н., проф. Кузнецова І.О. – Одеса – С.139-145.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження були отримані результати, які в повній мірі відповідають меті роботи і вирішують поставлені задачі:

1. Аналіз літературних джерел провідних науковців показав, що визначення «конкурентні переваги» немає однозначного трактування, тому нами було систематизовано визначення за 3 критеріями: «визначення поняття як характеристика підприємства», «визначення поняття як положення на ринку» та «визначення поняття як якість підприємства відмінна від конкурентів». Аналіз трактувань сучасних авторів дав змогу запропонувати власне визначення. Отже, конкурентні переваги – концентрований прояв результату перемоги у боротьбі за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів у більш доступних сегментах ринку, за рахунок розвитку якісних і кількісних характеристик процесу або продукту.

2. За результатом діяльності ТОВ «Цемент» було аналізовано фінансову стійкість підприємства. У роботі було розраховано вісім показників фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт маневреності власних засобів, коефіцієнт маневреності робочого капіталу, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт концентрації власного капіталу, коефіцієнт співвідношення власного капіталу та залученого та коефіцієнт концентрації позикового капіталу), що дає можливість нам оцінити на скільки ТОВ «Цемент» є фінансово незалежним підприємством. З отриманих даних бачимо, що власники практично повністю фінансують своє підприємство, але існує потреба в інвестуванні.

3. На підставі проведеної оцінки галузі за розробками та детальними рекомендаціями А.Томпсона та А.Дж.Стрикленда «Стратегічний менеджмент» нами було детально розглянуто основні економічні характеристики галузі, аналіз конкурентної середовища, рушійні сили, конкурентна позиція основних підприємств, аналіз конкурентної стратегії, ключові фактори успіху та перспективи галузі та

її загальна привабливість. В роботі було зроблено карту стратегічних полів та класифікація цілей та стратегій підприємств цементної галузі.

4. Було сформовано основні компетенції ТОВ «Цемент», що надалі допомогло визначити стійку конкурентну перевагу підприємства скориставшись науковим дослідженням авторів В.С. Ефремова та І.А. Ханикова «Ключова компетенція організації як об'єкта стратегічного аналізу». Таким чином, після зробленого аналізу та застосування матричних методів нами було отримано дані про ключові компетенції організації. Цими компетенціями є «орієнтація на результат», «планування» та «орієнтація на клієнта».

5. У результаті було запропоновано захід щодо формування конкурентних переваг підприємства на основі виявлених ключових компетенцій, а саме – орієнтація на результат. Основним заходом є проведення тренінгу. Була проведена оцінка запропонованого заходу. У результаті впровадження заходу ТОВ «Цемент» забезпечить стійку конкурентну позицію та конкурентну перевагу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бест М. Нова Конкуренція. Інститути промислового розвитку / М. Бест. – М. : ТЕИС, 2007. – 356 с.
2. Перерва П. Г. Синергетичний ефект бенчмаркетингу конкурентних переваг: наукова стаття // П. Г. Перерва - Маркетинг і менеджмент інновацій, № 4, - 2011,- с 55-65
3. Князева І.В. Трансформація антимонопольної політики в політику захисту конкуренції в сучасних економічних умовах: монографія / І.В. Князева, О.А.Лукашенко - СіБАГС, НГТУ, Новосибірськ, - 2011 - 304с.
4. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. - 2005. - № 11. - С. 17-20.
5. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. - СПб.: Питер, 2007. - 800с.
6. Зозулев А. Об усилении конкурентных преимуществ предприятия / А. Зозулев // Экономика Украины. – ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ Экономика Крыма № 2(31), 2010 год 175 2003. - №8. – С. 33-38
7. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств / С.П. Гаврилюк // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2001. - №4. – С. 74-80.
8. Кравченко В.О. Організаційна культура як складова конкурентних переваг підприємства // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2015. – № 8 (228). – 228 с. – Мови: укр., рос., англ.
9. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова. С. А Кузнецова. – М. : ИНФГА-М: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. – 288 с.
10. Сафиуллин Н.З. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность / Н. З. Сафиуллин, Л. Н. Сафиуллин Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2002 – 103 с.
11. Агеева Н.Г. Справочник по конкуренции и конкурентоспособности: Учеб. пособие / Н.Г. Агеева; М-во образования Рос. Федерации. Курган. гос. ун-т.

Курган: Изд-во Курган. гос. ун-та, 2002. - 120 с.

12. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посібник/ За ред. І.Ю. Сіваченка, Ю.Г. Козака. - К.: ЦНЛ, 2006. - 456 с.

13. Кузнецова І.О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І.О. Кузнецова [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://liber.onu.edu.ua/opacunicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice:385030/Source:default>.

14. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. – М. : Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.

15. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

16. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова / Р. М. Грант. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с

17. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація// Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2 (30). – С. 50–53.

18. . Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова // Проблеми економіки. – Х. : «ІНЖЕК», 2012. – № 4. – С. 121–128.

19. Шевченко Л.С. Конкурентное управление : учебн. пособ. – Харьков : Изд-во "Эспа- да", 2004. – 520 с

20. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

21. Криворучко Я.Ю. Формування конкурентних переваг підприємства у контексті управління відносинами із бізнес-партнерами / Я.Ю. Криворучко, Л.Р. Прийма [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://readera.org/article/formuvannja-konkurentnyekh-perevah-pidpryeyemstva-ukonteksti-upravlinnja-10171982.html>.

22. Хамел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни / Г. Хамел. – М.: BestBusinessBooks, 2007. – 368 с. 125.
23. С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко. Управління конкурентоспроможністю підприємства - Київ, 2006
24. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. – 2-е изд. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – 576 с.
25. Хэссиг К. Время как фактор стратегии конкуренции / К. Хэссиг // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – №3. – С. 104-109.
26. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО Типография «НОВО-СТИ», 2000. – 256 с.
27. Богачев Р.М. Конкурентоспроможність вітчизняних вертикально інтегрованих економічних систем / Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції „Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. – Львів: „Львівська політехніка”, 2002. – 416 с.
28. Таранський І.П. Розроблення стратегії підприємства і умови забезпечення його конкурентних переваг у ринковому середовищі / Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції „Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. - Львів: „Львівська політехніка”, 2002. - 416 с.
29. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб. : Питер, 2005. – 464 с.
30. Шеховцева Л.С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4(24). – С. 11-16.
31. Лігоненко Л.О. Підприємство в умовах глобалізації: усвідомлення нових реалій. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні: Матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. / Відп. ред. А.А. Мазаракі. – К. : КНТЕУ, 2005. – 310 с.

32. Секерин В. Формирование конкурентных преимуществ в пищевой промышленности / В. Секерин, Е. Молчановский, Ю. Толоконникова // Маркетинг. – 2001. – №5(60). – С. 87-93.
33. Дойль. П. Маркетинг-менеджмент и стратегия. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
34. Труніна І.М. Особливості вивчення та формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств / І.М. Труніна // Проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С. 147-150.
34. Аранчій В.І. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / В.І. Аранчій, С.П. Зоря, А.О. Лантух [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/3.pdf>.
35. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства / М.Кривенко // Вісник Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка : Економіка. – К., 2008. – № 99–100. – С. 44–48.
36. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства / Т.В. Харчук // Экономика и управление. – 2011. – № 6. – С. 68–71.
37. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. - Тернопіль: Економічна думка. - 2006. - 390 с.
38. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посібник/ За ред. І.Ю. Сіваченка, Ю.Г. Козака. - К.: ЦНЛ, 2006. - 456 с.
39. Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.crhukraine.com/locations/cement_llc/history
40. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.crhukraine.com/sustainability/environment>
41. Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.crhukraine.com/products_and_services/products/cement/about/dry_mix_process
42. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.crhukraine.com/history>

43. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.crhukraine.com/team>
44. Електронний ресурс. Режим доступу:
http://www.crhukraine.com/products_and_services/products/cement
45. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. Издание 2-е, переработанное и дополненное. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2007.
46. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. — 928 с.
47. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage / J.B. Barney // Journal of Management. – 1991. – 17 (1). – P. 99–120.
48. Ефремов В.С., Ханьков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и зарубежом : Экономика. – М., 2003. – № 2. – 17 С.
49. Экономическая стратегия фирмы/ [под ред. А.П. Градова] – 2-е изд., испр. и доп. – СПб: Специальная литература, 1. – 590 с.
50. Экономическая стратегия фирмы / [под ред. А.П. Градова] – 3-е изд., испр. – СПб: Спец-Лиц, 2000. – 588с.
51. Кузнецова І.О., Артемова О. Управління конкурентоспроможністю цементного підприємства. / Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, вересень 2016 р. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – С.121-126.
52. Кузнецова І.О., Артемова О.С. Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства. / Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2016. - №10 (242). – С. 54-73
53. Кузнецова І.О., Артемова О.С. Сутність та типи стійких конкурентних переваг./ «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали третьої міжнар. наук. – практ. конф., 25-26 травня 2017 р. – відпов. за випуск д.е.н., проф. Кузнецова І.О. – Одеса – С.139-145.