

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

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

**РЕФЕРАТ**  
**кваліфікаційної роботи**  
**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 факультету економіки  
та управління підприємництвом  
Артемова Олександра Сергіївна

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**

д.е.н., професор  
Кузнецова Інна Олексіївна

\_\_\_\_\_  
/підпис/

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** 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.

**Мета дослідження** - створення стійких конкурентних переваг ТОВ «Цемент».

**Завдання дослідження:**

- описати теоретичні аспекти управління стійких конкурентних переваг;
- дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище цементної галузі;
- проаналізувати фінансову стійкість ТОВ «Цемент»;
- запропонувати компетенції для виявлення стійких конкурентних переваг;
- обґрунтувати заходи щодо покращення діяльності підприємства.

**Об'єкт дослідження** - процес забезпечення успішного функціонування підприємств в умовах складного конкурентного середовища.

**Предмет дослідження** - Товариства з обмеженою відповідальністю «Цемент».

**Методи дослідження** - методи економічного аналізу з метою проведення оцінки сучасного стану розвитку підприємств з виробництва цементу, конкурентоспроможності продукції на ринку цементу України, метод нечіткої логіки, метод оцінювання силових конкурентних полів в цементній галузі та дослідження перспектив виробництва та реалізації цементу.

**Інформаційна база дослідження** - звітні документи ТОВ «Цемент» за 2012-2015 роки, статистичні та нормативні документи в області діяльності підприємств з виробництва цементної продукції.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (53 найменувань) та 4 додатків. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки. Основний зміст викладено на 73 сторінках. Робота містить 27 таблиць, 10 рисунків.

**Публікації.** За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковано 2 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.

### **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У першому розділі «Теоретичні аспекти стійких конкурентних переваг» розглянуто сутність конкурентних переваг, їх види та джерела, процес управління системою стійких конкурентних переваг.

У другому розділі «Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Цемент»» проаналізовано загальну характеристику підприємства ТОВ «Цемент», аналізовано фінансову стійкість та запропоновано перспективи та оцінена загальна привабливість цементної галузі за А.Томпсоном та А.Дж.Стриклендом, тобто проведено аналіз конкурентного середовища.

У третьому розділі «Рекомендації щодо удосконалення та формування стійких конкурентних переваг на ТОВ «Цемент»» проведено аналіз продукції ТОВ «Цемент» за допомогою нечіткої логіки, сформовані компетенції ТОВ «Цемент» і виявленні стійкі конкурентні переваги. Розроблено заходи та напрями зміцнення стійкої конкурентної переваги підприємства ТОВ «Цемент».

### **ВИСНОВКИ**

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

1. Розглянувши теоретичні аспекти, нами було систематизовано визначення «конкурентні переваги» та наведено власне визначення.
2. Розрахувавши 8 показників фінансової стійкості було визначено, що власники практично повністю фінансують своє підприємство, але існує потреба в інвестуванні.
3. Провівши оцінку галузі нами було побудовано карту стратегічних полів, класифікацію цілей та стратегій підприємств цементної галузі.
4. Аналізуючи внутрішнє середовище за допомогою матричного підходу були виявлені компетенції, які допомогли визначити стійку конкурентну перевагу.
5. Сформований захід, що допоможе покращити роботу підприємства та підтримати стійку конкурентну перевагу.

## АНОТАЦІЯ

**Артемова О.С. «Стратегічне управління системою стійких конкурентних переваг на ТОВ «Цемент»».**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності «Менеджмент» за магістерською програмою «Менеджмент організацій» професійного спрямування «Менеджмент організацій».

Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2017.

У роботі розглянуто теоретичні аспекти управління системою стійких конкурентних переваг. Узагальнено особливості формування конкурентних переваг, надано визначення поняття та її класифікація.

Проаналізовано фінансову стійкість підприємства ТОВ «Цемент». Розроблено глибокий аналіз зовнішнього середовища цементної галузі. Запропоновано карту стратегічних полів цементної галузі за характеристиками виробничої потужності та асортименту. Досліджено роботу науковців та згідно з нею запропоновано аналіз та формування компетенцій ТОВ «Цемент». Розроблено матрицю взаємозв'язків ресурсів, можливостей та компетенцій. Сформовано стійкі конкурентні переваги ТОВ «Цемент» та розроблено заходи щодо покращення роботи підприємства.

**Ключові слова:** стійкі конкурентні переваги, цементна галузь, матриця взаємозв'язків, зовнішнє середовище, карта стратегічних полів.

## ANNOTATION

**Artemova O.S.**

Qualifying work on obtaining a master's degree in the specialty «073.Management» under the master's program «Management of organization». – Odessa National Economics University. – Odessa, 2017.

The theoretical aspects of management of a system of stable competitive advantages are considered in this diploma. The peculiarities of the formation of competitive advantages are generalized, definition of the concept and its classification are given.

The financial stability of Cement Ltd is analyzed. A deep analysis of the external environment of the cement industry is developed. A map of strategic fields of the cement industry is offered on the characteristics of production capacity and assortment. The work of scientists is researched and according to it the analysis and formation of competencies of Ltd «Cement». A matrix of interrelationships of resources, capabilities and competencies has been developed. The stable competitive advantages of Ltd Cement have been formed and measures to improve the work of the company have been developed.

**Keywords:** stable competitive advantages, cement industry, matrix of interconnections, external environment, map of strategic fields.