

– М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с. 3. Камерон К. С. Диагностика и изменение организационной культуры / К. С. Камерон, Р. Э. Куинн // пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 311 с. 4. Тихомирова О. Г. организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова: учеб. пособ. – М.: ИНФА-М, 2011. – 151 с. 5. Грошев И. В. Менеджмент организационной культуры / И. В. Грошев, В. М. Юрьев. – М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО “МОДЭК”, 2010. – 760 с.

УДК 658.8

О. Б. Стернюк

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ВАТ “ЛЬВІВСЬКИЙ ХОЛОДОКОМБІНАТ”)

© Стернюк О. Б., 2011

Проаналізовано особливості управління витратами, асортиментною та ціною політикою ВАТ “Львівський холодокомбінат” з метою дослідження конкурентної стратегії, яку використовує товариство на ринку. Визначено чинники забезпечення ефективності обраної стратегії на цьому етапі розвитку ринку та у прогнозованому майбутньому.

Ключові слова: конкурентна стратегія, лідерство за витратами, диференціація, ринок морозива.

The features of the cost management, the assortment and price policy of “Lviv holodokombinat” JSC are analysed in order to establish its competition strategy in present market conditions. The key factors for providing the efficiency of the chosen strategy at the present moment and in foreseeable future are determined.

Key words: competition strategy, cost leadership, differentiation, ice-cream market.

Постановка проблеми

В умовах загострення конкурентної боротьби на вітчизняних ринках збуту внаслідок фінансово-економічної кризи для підприємств постає потреба вибору адекватної конкурентної стратегії, яка б уможливила захищати свою позицію від дій конкурентів на ринку, а також зміцнювати її шляхом ведення власних наступальних дій.

Перед керівництвом підприємства постає задача, розв’язання якої передбачає послідовність певних кроків, таких як: формування цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір кращої із стратегічних альтернатив, розроблення комплексу заходів щодо її реалізації. При цьому для управлінського персоналу корисним є вивчення досвіду тих стратегій, які використовуються конкурентами, а також успішними на ринку підприємствами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

У науковій літературі значна увага приділяється питанням стратегічного управління підприємством та формуванню конкурентних стратегій зокрема. Відомими є праці таких закордонних авторів: І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, Є. Голубков, М. Портер [1], а також

українських дослідників: С. Гаркавенко, Н. Куденко, З. Шершньової [2] та ін. У їхніх працях подано докладну класифікацію конкурентних стратегій та умови їх застосування.

У досліджених літературних джерелах конкурентна стратегія розглядається як комплекс дій, спрямованих на забезпечення стійких позицій підприємства на ринку, отримання і підтримку довгострокових конкурентних переваг у його діяльності. Формування стратегії передбачає розроблення керівництвом багатьох заходів з метою досягнення якнайкращих показників роботи у конкретній сфері діяльності.

Постановка цілей

Мета роботи – вивчити досвід підприємства, що працює на ринку, який характеризується низькими темпами росту та високою інтенсивністю конкурентної боротьби, та визначити конкурентну стратегію, обрану цим підприємством. Об'єктом дослідження вибрано ВАТ “Львівський холодокомбінат”, керівництво якого ставить перед собою амбітні цілі – стати одним із лідерів ринку [4]. Предметом дослідження є ефективність конкурентної стратегії, обраної керівництвом цього підприємства.

Виклад основного матеріалу

М. Портер – один із провідних світових спеціалістів у галузі конкурентних стратегій та міжнародної конкурентоспроможності виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані у будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування [1].

Стратегія лідерства за витратами передбачає концентрацію зусиль на скорочення витрат завдяки доступу до дешевої сировини, скорочення витрат на дослідження, сервіс, рекламу. Це дає можливість підприємству збільшити частку ринку шляхом реалізації продукції за цінами, нижчими від конкурентів, або отримувати високі прибутки під час реалізації товару за ринковими цінами за нижчих від ринкових затрат.

Стратегія диференціації є способом завоювання конкурентних переваг шляхом орієнтації підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, які визнаються затребуваними багатьма споживачами. Застосування стратегії диференціації стає можливим у міру того, як диференціюються, урізноманітнюються запити споживачів, яких уже не задовольняє стандартна пропозиція товару. При цьому витрати на диференціацію покриваються за рахунок збільшення ціни продукції, успішна реалізація якої ґрунтується на відповідному рівні попиту.

Конкурентна стратегія фокусування спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства з урахуванням вимог певного сегмента без орієнтації на увесь ринок. Об'єктом фокусування може бути товар або сегмент споживачів. Конкурентними перевагами у цьому випадку можуть бути або специфічні властивості товару, або витрати на обслуговування сегмента.

Протягом тривалого часу науковці вивчали наслідки застосування загальних конкурентних стратегій, запропонованих М. Портером, в окремих галузях економіки різних країн в усьому світі. Практика довела справедливність висунутих теоретичних положень, уможливила отримати реальні конкурентні переваги підприємствам, які творчо використовували методи формування та використання конкурентних переваг, завдяки визначеним М. Портером стратегіям [2].

Український ринок виробників морозива на сучасному етапі його розвитку характеризується інтенсивною конкуренцією між учасниками, яка передбачає використання потужних фінансових, виробничих та маркетингових ресурсів підприємств у боротьбі за прихильність споживачів.

Вітчизняні виробники морозива почали нарощувати обсяг виробництва наприкінці 1990-х рр. Періодом відновлення українського ринку морозива після кризи 1990-х рр. прийнято вважати 1997–2003 рр., коли після падіння курсу гривні і введення мита (1 EUR/kg) знизилася конкурентоспроможність імпортного морозива. Висока рентабельність виробництва і відсутність бар'єрів входження на ринок призвели до зростання кількості вітчизняних виробників (близько

200 підприємств). Наближення ринку до насичення у зв'язку із збільшенням кількості виробництва зумовило істотну конкуренцію і поступове витіснення слабких учасників ринку.

Аналіз динаміки виробництва морозива в Україні за 2005–2010 рр. свідчить про присутність ознак насичення ринку, що відображено на рис. 1.

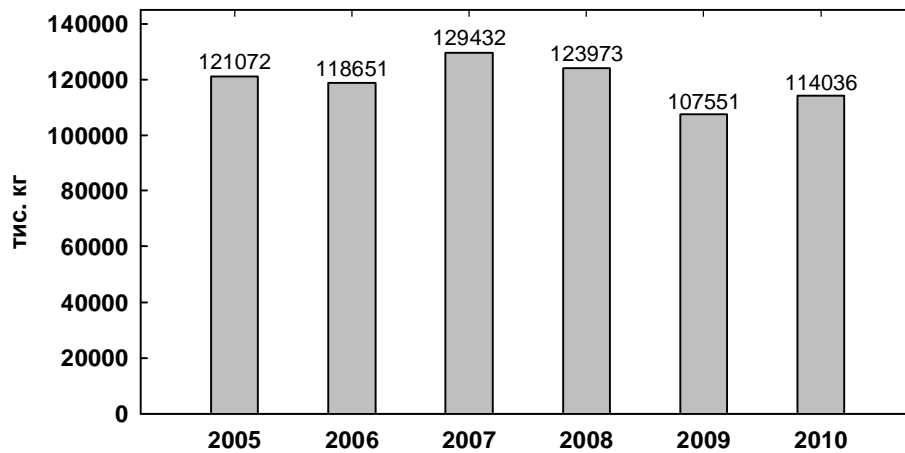


Рис. 1. Динаміка виробництва морозива в Україні протягом 2005–2010 рр.

Скорочення виробництва протягом 2008–2009 рр. було викликано багатьма чинниками, серед яких: зниження попиту через зменшення реальних прибутків населення; підвищення відпускних цін більшої частини виробників, що аргументувалося зростанням курсу долара і відповідно подорожчанням імпортованих компонентів. На кінцевій ціні для споживача також відбилося збільшення торговельної націнки. Крім того, негативним чинником, що вплинув на обсяги реалізації продукції, був факт скорочення сезону продажів через тривалу прохолодну весну 2009 року.

Основними українськими виробниками морозива є ЗАТ “Геркулес” (ТМ “Геркулес”), ВАТ “Житомирський маслозавод” (ТМ “Рудь”), ТОВ “Ласка” (ТМ “Ласка”), ТОВ “Ласунка” (ТМ “Ласунка”), “Луганськхолод” (ТМ “Королівське морозиво”), ВАТ “Львівський холодокомбінат” (ТМ “Лімо”). На рис. 2 зображений розподіл часток ринку основних виробників морозива в Україні станом на початок 2010 року.

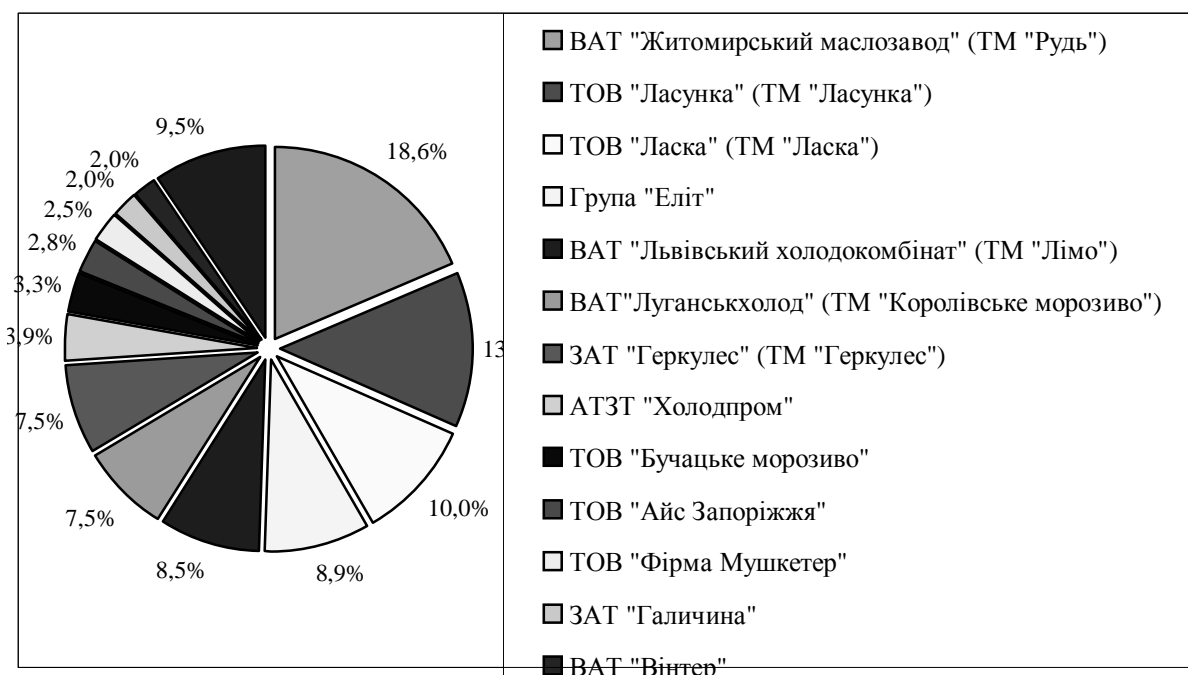


Рис. 2. Структура ринку вітчизняних виробників морозива станом на початок 2010 року

У 2011 році очікується подальше посилення конкуренції серед виробників і як результат – підвищення концентрації у зв'язку з відходом дрібних гравців або їх поглинанням більшими виробниками [3].

ВАТ “Львівський холодокомбінат” займається виробництвом і реалізацією морозива виключно із натуральних компонентів. На ринку морозиво виробництва ВАТ “Львівський холодокомбінат” представлено під торговельною маркою “ЛІМО”. Сьогодні компанія входить у п'ятірку лідерів виробників морозива, але керівництво підприємства ставить перед собою мету увійти у трійку лідерів ринку [4]. Виробничі потужності холодокомбінату становлять 15 тис. т морозива на рік. Близько 80 % продукції реалізується в західному та центральному регіонах країни. Завдяки якості продукція підприємства завойовує споживачів і в інших регіонах країни. У 2010 році вдалося зміцнити позиції у південних та центральних областях країни.

З метою визначення конкурентної стратегії, обраної керівництвом ВАТ “Львівський холодокомбінат” для досягнення власних стратегічних цілей, доцільно проаналізувати динаміку основних показників його виробничо-господарської діяльності протягом 2008–2010 рр. (табл. 1), розрахованих із використанням бази даних емітентів – учасників фондового ринку України [5].

Таблиця 1

Динаміка показників оцінки витрат ВАТ “Львівський холодокомбінат” протягом 2008–2010 рр.

Показники	Роки			Відносне відхилення, %	
	2008	2009	2010	2009/2008	2010/2009
Обсяг реалізованої продукції, т	8 168	6 980	9 731	-14,5	39,4
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	102 589	116 397	158 294	13,5	36,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	76 205	78 556	111 910	3,1	42,5
Валовий прибуток, тис. грн.	26 384	37 841	46 384	43,4	22,6
Інші операційні доходи, тис. грн.	3 597	1 571	1 741	-56,3	10,8
Адміністративні витрати, тис. грн.	4 242	4 393	5 423	3,6	23,4
Витрати на збут, тис. грн.	6 778	9 454	12 799	39,5	35,4
Інші операційні витрати, тис. грн.	7 181	5 788	5 214	-19,4	-9,9
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	11 780	19 777	24 689	67,9	24,8
Операційні витрати, тис. грн., у т.ч.:	88649	99720	148660	12,5	49,1
– матеріальні затрати, тис. грн.	58427	61297	98556	4,9	60,8
– витрати на оплату праці, тис. грн.	12564	13638	18510	8,5	35,7
Фонд оплати праці, тис. грн.	11917,8	13068,2	17171,5	9,7	31,4
Чисельність штатних працівників, осіб	547	572	607	4,6	6,1
Валова рентабельність виробничих витрат, %	34,62	48,17	41,45	-	-
Рентабельність операційної діяльності, %	12,48	20,14	18,24	-	-
Собівартість 1 т реалізованої продукції, тис. грн.	9,33	11,25	11,50	20,6	2,2
Адміністративні витрати на 1 т реалізованої продукції, тис. грн.	0,52	0,63	0,56	21,2	-11,1
Витрати на збут на 1 т реалізованої продукції, тис. грн.	0,83	1,35	1,32	62,7	-2,2
Інші операційні витрати на 1 т реалізованої продукції, тис. грн.	0,88	0,83	0,54	-5,7	-34,9
Матеріальні затрати на 1 т реалізованої продукції, тис. грн.	7,15	8,78	10,13	22,8	15,4
Матеріальні затрати на 1 т продукції в цінах 2008 року, тис. грн.	7,15	7,58	7,96	6,0	5,0
Витрати на оплату праці на 1 т реалізованої продукції, тис. грн.	1,54	1,95	1,90	26,6	-2,6
Середньорічний виробіток на одного штатного працівника, т	14,93	12,20	16,03	-18,3	31,4
Середньорічна оплата праці одного штатного працівника, тис. грн.	21,79	22,85	28,29	4,9	23,8

Характер зміни обсягів реалізації продукції ВАТ “Львівський холодокомбінат” у натуральному обсязі (спад у 2009 р. та зростання у 2010 р.) узгоджується із ринковими тенденціями, описаними вище. У той самий час доходи від реалізації продукції цього підприємства протягом аналізованого періоду зростали, забезпечуючи підвищення рівня його валового прибутку.

Для характеристики різних аспектів ефективності управління витратами ВАТ “Львівський холодокомбінат” протягом досліджуваного періоду доцільно дослідити зміну таких показників, як собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, матеріальні затрати та витрати на оплату праці.

Розраховані показники валової рентабельності виробничих витрат ВАТ “Львівський холодокомбінат” у 2009–2010 рр. є вищими порівняно із “докризисним” 2008 роком. Це свідчить про зростання прибутку підприємства за понесених витрат, що зумовлено підвищенням середнього рівня націнки на продукцію з метою забезпечення надходження більших обсягів доходів за менших обсягів реалізації продукції.

Рентабельність операційної діяльності ВАТ “Львівський холодокомбінат” у 2009–2010 рр. теж є вищою за показники 2008 року, що свідчить про загальну ефективність управління операційними витратами.

Відносні показники ефективності витрат обчислюються у відношенні до 1 т реалізованої продукції підприємства. Вибір бази порівняння у натуральній, а не в грошовій формі дає змогу оцінити ефективність виробничих і збутових можливостей підприємства і не обтяжений його фінансово-ціновою політикою. Оскільки морозиво – продукт, який має обмежений термін зберігання, то обсяги реалізації продукції ВАТ “Львівський холодокомбінат” протягом року фактично збігаються із обсягами виробництва морозива за той самий період.

Собівартість 1 т реалізованої продукції у 2009–2010 рр. істотно зросла стосовно рівня 2008 року через подорожчання вітчизняних та імпортних компонентів сировини. На зростання рівня собівартості значний вплив мали рівень інфляції в Україні та зниження курсу гривні.

Аналіз динаміки рівня адміністративних витрат на 1 т продукції ВАТ “Львівський холодокомбінат” протягом 2008–2010 рр. засвідчив підвищення цього показника у 2009 р. та зменшення у 2010 р., що свідчить про оптимізацію адміністративних витрат на кінець аналізованого періоду. Ще яскравіше тенденція до оптимізації витрат підприємства проявляється у динаміці інших операційних витрат, рівень яких у розрахунку на 1 т продукції щороку зменшується. Щодо витрат на збут, то їх обсяги зростають у абсолютних величинах і у 2009–2010 роках є значно вищими за інші відносні показники витрат, що найшвидше свідчить про активну маркетингову діяльність підприємства на цільових сегментах ринку.

Аналіз матеріальних затрат на 1 т реалізованої продукції доцільно здійснювати з урахуванням показників інфляції в Україні (15,9 % у 2009 році та 9,8 % у 2010 році за даними Всесвітнього банку) [6]. Відповідно динаміка зростання показників матеріальних затрат на 1 т продукції у цінах 2008 р. свідчить про те, що підприємство вкладає кошти у забезпечення смакових властивостей та якості продукції.

Аналіз ефективності витрат на оплату праці працівників ВАТ “Львівський холодокомбінат” показав, що у 2009 р. середньорічний виробіток у розрахунку на одного працівника підприємства знизився порівняно із 2008 р. на фоні зростання середньорічної оплати праці працівників, що призвело до зростання витрат на оплату праці на 1 т продукції. У 2010 р. ситуація поліпшилася за рахунок перевищення темпів зростання виробітку працівників над темпами зростання їх оплати праці, що зумовило відносне зменшення показника витрат на оплату праці на 1 т продукції підприємства.

На основі проведеного дослідження ефективності витрат ВАТ “Львівський холодокомбінат” протягом 2008–2010 рр. можна зробити такі висновки:

- 2009 р. характеризується відносним зростанням майже усіх складових витрат підприємства, що зумовлено, з одного боку, фінансовими макроекономічними чинниками, а з іншого, – відсутністю цільової установки щодо скорочення витрат;

– у 2010 р. ВАТ “Львівський холодокомбінат” скоротив адміністративні витрати та інші операційні витрати у розрахунку на 1 т реалізованої продукції, в той самий час зростання рівня матеріальних затрат та витрат на збут продукції свідчить про значну увагу керівництва підприємства до якості продукції та її маркетингового забезпечення.

Наступним напрямом дослідження ефективності конкурентної стратегії підприємства є оцінка його асортиментної політики. Відповідні дані, які характеризують структуру асортиментної пропозиції ВАТ “Львівський холодокомбінат” протягом 2008–2009 рр., представлені у табл. 2 та показані на рис. 3.

Таблиця 2

Динаміка асортименту морозива ВАТ “Львівський холодокомбінат”, реалізованого протягом 2008–2009 рр.

Вид продукції	Роки				Відхилення		
	2008		2009		абсолютне	відносне, %	структури, %
	т	%	т	%			
Пломбір	2202,8	27,0	365,6	5,2	-1837,2	-83,4	-21,7
Флодово-ягідне	528,1	6,5	454,9	6,5	-73,2	-13,9	0,1
Торти, кекси	40	0,5	49,0	0,7	9,0	22,6	0,2
Ароматизоване	331,4	4,1	284,1	4,1	-47,3	-14,3	0,0
Морозиво інше	5065,6	62,0	5826,3	83,5	760,7	15,0	21,5
Разом	8167,9	100	6980	100	-1187,9	-14,5	-

Аналіз структури асортименту за 2008–2009 рр. Свідчить про істотне зменшення питомої ваги пломбіру на користь інших видів морозива. Такі зміни свідчать про реалізацію політики активного оновлення асортименту за рахунок виведення на ринок нових видів продукції. При цьому ВАТ “Львівський холодокомбінат” особливо дбає про якість власної продукції, про що свідчить відсутність штучних барвників, наповнювачів і консервантів у її складі. Оригінальність та неповторність смаку морозива ТМ “Лімо” забезпечується винятково натуральними компонентами, що формує унікальність цього продукту на ринку.

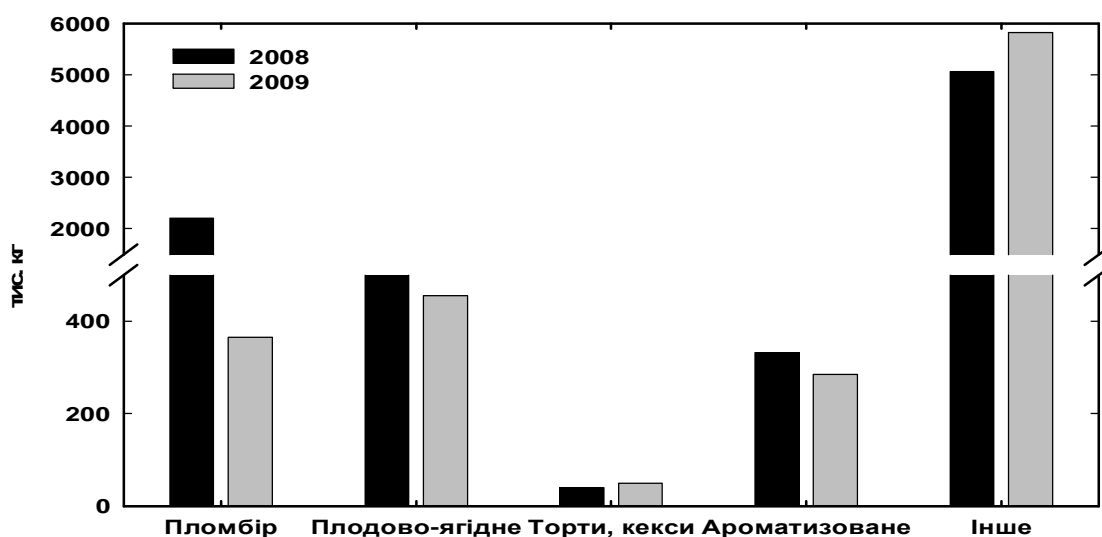


Рис. 3. Структура асортименту морозива ВАТ “Львівський холодокомбінат” протягом 2008–2009 рр.

Відповідно до урахування розширення та оновлення асортименту будується і цінова політика ВАТ “Львівський холодокомбінат” у 2009–2010 рр. Виведення на ринок продукції із унікальними властивостями (морозиво з натуральних компонентів) дає змогу сформувати відповідний імідж

товару та встановити вищий рівень цін, що відобразилось у зростанні відповідних показників валової рентабельності виробничих витрат за цей період.

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що ВАТ “Львівський холодокомбінат” у ринковій боротьбі застосовує конкурентну стратегію диференціації, яка полягає в істотному розширенні та оновленні асортименту за рахунок виробництва продукції з унікальними якісними та смаковими характеристиками, проведенні відповідної цінової політики (збільшення націнки), активна збутова та рекламна діяльність (зростання витрат на збут, розширення географії збуту).

Використання цього виду конкурентної стратегії є економічно доцільним для ВАТ “Львівський холодокомбінат”, з огляду на специфіку конкурентної боротьби на ринку, де важливими є методи нецінової конкуренції. Тенденції розвитку ринку зумовлюють поступове зростання вимог споживачів до асортименту та якості морозива, їх смакових властивостей. Тому подальше ефективне використання цієї стратегії принесе підвищення прибутку підприємству та досягнення стратегічних цілей – входження у трійку лідерів з виробництва морозива.

Висновки

Проведене дослідження особливостей реалізації конкурентної стратегії ВАТ “Львівський холодокомбінат” на ринку морозива дало змогу визначити основні чинники ринкового успіху цього підприємства, що полягають у використанні конкурентної стратегії диференціювання, основними компонентами якої є розширення та оновлення асортименту продукції, формування цінової політики із урахуванням цінності товару у сприйнятті споживачів, інтенсифікація збутової та комунікаційної політики.

Перспективи подальших досліджень

У подальшому об’єктом дослідження повинні стати окремі складові реалізації обраної конкурентної стратегії ВАТ “Львівський холодокомбінат”, такі як виробниче, фінансове та маркетингове її забезпечення. Варто також дослідити ефективність застосованих методів конкурентної боротьби і порівняти їх ефективність із стратегією інших фірм, представлених на вибраному цільовому сегменті.

1. Портер М. *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов* / М. Портер: [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 2. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління* / З. Є. Шершньова: [підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с. 3. *Обзор рынка мороженого: [Електронний ресурс]. – Станом на 20.03.2011: <http://www.credit-rating.ua>*. 4. *Офіційний сайт ВАТ “Львівський холодокомбінат”*: [Електронний ресурс]. – <http://www.limo.ua>. 5. *Сайт “Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України”*: [Електронний ресурс]. – <http://smida.gov.ua>. 6. *Facts and statistics about the Inflation rate (consumer prices) of Ukraine. Updated as of 2011: [Електронний ресурс]. – <http://www.worldbank.org>*.