

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

КРОК 1

Основні економічні характеристики галузі.

1.1. Організація: ПАТ «Запорізький Оліяжиркомбінат»

1.2. Коротка характеристика організації: Запорізький оліяжиркомбінат - засноване в 1944 році підприємство, яке займається виробництвом жирової продукції, а також продукції з маргарину. Підприємство виробляє таку продукцію: жири кондитерські; масло тропічне; маргарин м'який; мило господарське; олія соняшникова; шрот, лузга; замінник молочного жиру; маргарин столовий; гліцерин; маргарин для листкового тіста; концентрат фосфатидний.

Стратегічні завдання в галузі безпеки харчових продуктів і розширення ринків збуту - створити умови виконання вимог, що дозволяють стабільно реалізовувати продукцію на ринках країн СНД, Південно-східних країн і Європейського Союзу.

1.3. Галузь для аналізу: масложирова галузь

1.4. Ринок для аналізу: *український ринок*

1.5.

Таблиця 1

Основні економічні характеристики галузі

Показник	Характеристика
Розмір ринку	Річний дохід 4,8 млрд дол США

	За підсумками 2019 р. рівень рентабельності виробництва насіння соняшнику в усіх підприємствах становив 23,5% і став найвищим серед усіх видів сільськогосподарської продукції
Масштаб конкуренції	національний
Темп зростання ринку	5-6 %
Стадія життєвого циклу галузі	зрілість
Кількість компаній у галузі	Понад 100
Споживачі	Україна
Ступень вертикальної інтеграції	змішана; 6 з 10 найбільших компаній інтегровані "назад" (з постачальниками сировини) і також "вперед" (родинні компанії купують більше 50% виробленої продукції), інші компанії займаються тільки обробкою.
Вхід та вихід із галузі	Помірні труднощі входу та виходу в галузь
Технології/інновації	Велике значення в роботі підприємств галузі має механізація технологічних процесів, а також розробка нової прогресивної технології виготовлення продукції.
Характеристики продукції	Висока ступінь стандартизації, марки різних виробників практично ідентичні; покупці не бачать великої різниці між ними.
Економія на масштабі виробництва	Помірна, всі компанії мають практично однакові виробничі витрати
Ефект навчання	Не є ключовим в цій галузі
Завантаження виробничих потужностей	95-100 %
Привабливість галузі	Приваблива

Література

1. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>
2. Поняття конкуренції і її функції [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://marketing-helping.com/konspekti-lekcz/21-konspekt-lekczj-qosnovi-marketinguq/405-ponyattya-konkurencz-funkcz.html>
3. Конкуренція: функції конкуренції та її підтримка [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19170/>
4. Прогнозування і державна підтримка розвитку олійно-жирової галузі [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://ndc-ipr.org/media/ndc_old/documents/Diss_Zhadan_T.A..pdf
5. Україна. Масложирова промисловість [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/prom/ukr/156.html>

КРОК 2

Форми та інтенсивність конкуренції

2.1. Суперництво між учасниками галузі.

Аналізуємо конкурентів (компанія, яка частка ринку, були злиття/поглинання чи ні, як відбувається суперництво останні 5 років і т. п.). Висновок про силу впливу.

Виробництво нерафінованої соняшникової олії залишається одним з найбільш швидкозростаючих сегментів українського аграрного ринку. За даними Держстату, в 2017 році приріст виробництва в цьому сегменті склав 17%, а великі оператори справили 5,212 млн т нерафінованої олії. Це черговий рекорд, наочно демонструє виробничо-експортний «олійний» потенціал України. Якщо не брати до уваги «флуктуації» 2015 роки (просідання виробництва нерафінованої олії на 700 тис. т), ринок зростає вже п'ятий рік. При цьому динаміка показова: в 2013 році, за даними того ж Держстату, українські олійноекстракційні заводи виробили 3,4 млн т нерафінованої продукту. З 2016 року - 4,4 млн т. І ось тепер 5,2 млн т.

Одним словом, Україна в черговий раз підтвердила свій статус найбільшого світового виробника і експортера «запашної Олії».

На початку лютого підсумки 2017 го в українській масложирової галузі підвела профільна асоціація «Укроліяпром». За її даними, в минулому році українські компанії в цілому, тобто з урахуванням маслоробок - дрібних і середніх переробників, вийшли на рівень 6 млн т (експертна оцінка) виробництва соняшникової нерафінованої олії і досягли приросту в 23%.

Розрахунки експертів підтверджуються даними УКРІНФОРМ, згідно з якими в минулому році Україна експортувала 5,8 млн т соняшникової олії, включаючи рафінована, і невеликі обсяги сафлорового і бавовняного масел. Якщо додати до показника експорту 400-450 тис. т внутрішнього споживання і відняти рафінована олія, якраз виходить близько 6 млн т.

Експорт соняшникової олії в 2017 році також зріс - за розрахунками «Укроліяпрома», на 19% в натуральному вираженні і на 16% - у вартісному вираженні, до \$ 4,3 млрд. У цілому, експорт соняшникової олії в 2017 році приніс Україні 23 % валютної виручки від експорту агропродукції і майже 10% від експорту в цілому.

Правда за підсумками маркетингового року 2017/2018 і виробництво, і експорт соняшникової олії знизяться на 10-13%. Як відомо, врожайність соняшнику в минулому році підкачала. Та й статистичні показники насторожують. За даними Держстату, в грудні Україна виробила на 4,5% менше соняшникової олії, ніж роком раніше. І за останні 5 місяців виробники відправили на реалізацію на 7% менше готової продукції, ніж в попередньому аналогічному періоді.

Але все це минуші труднощі. За оцінкою «Укроліяпрома», інвестиційна привабливість галузі зберігається. Компанії продовжують нарощувати потужності з переробки олійних культур. На початок 2018 року сукупні переробні потужності оцінюються в 21,5 млн т, чого з надлишком вистачає для переробки всього врожаю, вирощеного в Україні. Соняшникова олія з України експортується в 124 країни світу. Причому в Індію і Китай в минулому році експортери відправили масла «made in Ukraine» більш ніж на \$ 2 млрд.

Був складен рейтинг 10 найбільших українських виробників нерафінованої соняшникової олії, спираючись на дані асоціації «Укроліяпром». Головна відмінна риса цього рейтингу - рівномірність. На частку лідера припадає 6,7% ринку, на частку останнього у учасника - 2,8%, тобто різниця в обсягах виробництва вельми істотна, але не критична. Однак відразу обмовимося: це рейтинг не компаній, а виробничих майданчиків.

На рівні компаній ситуація принципово інша. П'ять найбільших операторів ринку виробляють понад 50% всього нерафінованої соняшникової олії в Україні.

Причому на частку 5 заводів «Кернел», які увійшли в топ-10, припадає понад 22% ринку, а на Bunge - 11%.

Дані для рейтингу були взяті з сайту агробізнесу.

На основі ПАТ «Запорізький Оліяжиркомбінат» був створений «Запорізький олійноекстракційний завод», однак в курсовій роботі використовуються данні та досліджується саме «Запорізький Оліяжиркомбінат». Тому в рейтингу найбільших українських виробників нерафінованої соняшникової олії ми беремо до уваги його заслуги, проте не привласнюємо їх.

Згідно з інформації за 15.09.2020 - ПАТ «Запорізький Оліяжиркомбінат» заявляє про наміри нового будівництва аміачної холодильно-компресорної установки потужністю 1650,0 кВт. Це може значно покращити його позиції в рейтингу, однак дані використані за 2018р.

Для оцінки конкуренції в галузі між прямими конкурентами необхідно виробниками олії, оберемо декілька найбільших конкурентів із отриманої стратегічної групи (таблиця).

Таблиця

Аналіз прямих конкурентів на ринку

№ з/п	Показники	Об'єкт дослідження	Прямі конкуренти					Розрахунок рівня конкуренції в галузі (k _r) за окремими показниками
			А	В	С	Д	Е	
1	Цінова політика	2	3	2	3	2	2,4	
2	Якість продукції	4	4	3	4	4	3,8	

3	Вміст вітамінів у продукті	4	4	4	3	4	3,8
Розрахунок рівня конкуренції в галузі (кр) за окремими конкурентами:							3,3

Умовні позначення:

В - ЗАТ "Дніпропетровський олійноекстракційний завод"

С - ПАТ "Вінницький олійно-жировий комбінат"

Д - ЗАТ «ПОЕЗ Кернел Груп»

Е - ПАТ "Київський маргариновий завод"

Отже, в цілому по галузі середній рівень конкуренції. Галузь є достатньо монополізованою.

2.2. Можливість входження в галузь нових конкурентів.

Помірна- середні бар'єри на входження, є потреба в капіталі, ефект масштабу.

Загроза появи нових конкурентів у галузі залежить від так званих бар'єрів входу в галузь. Оскільки галузь є достатньо монополізованою, то суттєвої загрози через появу на ринку нових конкурентів підприємство не має.

2.3. Конкуренція з боку товарів-замінників.

Незначна - альтернативи обмежені, ціни чутливі до змін на ринку.

Для оцінки загрози стратегічного розвитку підприємства з боку товарів-замінників, проаналізуємо схильність покупців до використання заміника. Насамперед визначимо, що особливостями продукції підприємства, насамперед є відсутність товарів субститутів в межах товарної групи, оскільки інші олії, рослинного походження, відносяться до іншої категорії споживання.

Конкурентами основного товару ПАТ «Запорізький Оліяжиркомбінат» - рафінованої олії, є олія нерафінована, промислового виробництва, та олія рафінована й нерафінована «домашнього» виробництва. Проведемо оцінку товарів заміників та визначимо ступінь їх впливу на діяльність підприємства

Таблиця

Аналіз товарів-замінників

№ з/п	Товари-замінники	Назва конкурента-виробника	Відносна ціна заміника, %	Можливі нецінові фактори заміщення	Схильність покупців до використання заміника	Реальність заміщення (г.)
1	Олія нерафінована, промислового виробництва	-	0,95	відсутні	низька	1
2	Олія рафінована «домашнього» виробництва	-	0,9	відсутні	низька	1
3	Олія нерафінована «домашнього» виробництва	-	0,9	незначні	низька	1
Рівень загрози товарів-замінників						1

За даними таблиці визначаємо, що вподобання споживачів, та розвиток орієнтації на здорове харчування, незначні області виробництва олії «домашнього» виробництва, не може суттєво вплинути на стан ринку, оскільки обсяги виробництва даної продукції незначні. Олія нерафінована не служить повноцінним замінником олії нерафінованої, зміна ціни на неї не може виходити за межі зміни ціни на виробництво рафінованої олії.

2.4. Вплив постачальників.

Високий. Якість продукції громадського харчування залежить насамперед від якості сировини, що надходить. Фірми або окремі підприємства, укладаючи договір на поставку продовольчих товарів або товарів матеріально-технічного постачання, повинні бути впевнені у постачальника. На підприємствах, що переробляють і випускають продукти харчування, повинна впроваджуватися система управління якістю продукції. За наявними тенденціями виробництва соняшнику в Україні, зміна постачальників сировини – соняшнику, для потреб виробничої діяльності підприємства є цілком можливою. Негативним фактором переходу на зовнішні джерела постачання замість соняшнику, виробництва корпорації, є підвищення цін на сировину, що призведе до зниження рівня прибутку та рентабельності підприємства.

2.5. Вплив споживачів.

Значний : смаки споживачів постійно змінюються, необхідно слідувати трендам в галузі та підтримувати інтерес існуючих споживачів, залучуючи нових.

Насамперед проведемо сегментацію ринку споживачів, виділивши цільовий сегмент. Найбільш поширеним методом сегментації ринку є метод групування за однією або декількома ознаками. Суть цього методу полягає в послідовній розбивці сукупності об'єктів на групи за більш значними ознаками. Одна з ознак виділяється як системоутворюючий критерій, потім формуються підгрупи, в яких значущість цього критерію значно вище, ніж у всій сукупності

потенційних споживачів даного товару. З одного боку, ці підгрупи характеризуються певними споживчими потребами, а з іншого - вони досить однорідні і за соціально-економічними, і демографічними ознаками.

Слід визначити, що продукція ПАТ «Запорізький Оліяжиркомбінат» відноситься до продуктів харчування першої необхідності, відповідно рівень еластичності попиту на даний продукт залишається майже незмінним.

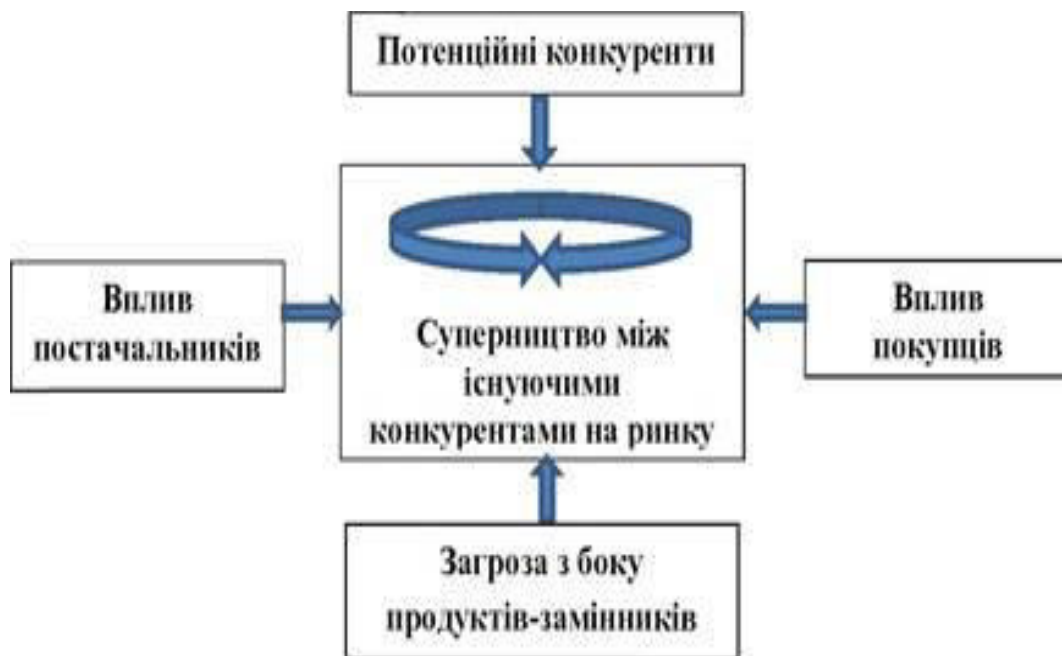
Таблиця

Сегментація ринку споживачів ПАТ «Запорізький Оліяжиркомбінат»

Ознаки сегментації	Опис і характеристика сегментів, ступінь їх привабливості, купівельна спроможність
1). За рівнем доходів	Продукція користується попитом різних за рівнем доходів сегментних груп
2) За географічним принципом	Географічний розподіл не впливає на рівень попиту на продукцію
3) За демографічним принципом	Демографічний фактор не впливає на зміну обсягів споживання

Отже, цільовий сегмент продукції ПАТ «Запорізький Оліяжиркомбінат» включає всі рівні населення. Споживач не має особливих характеристик (населення України без вікових та статтєвих обмежень).

2.7. Далі розміщаємо рисунок 1 «Модель п'яти сил конкуренції для Компанії ...».



Таким чином, привабливість галузі на основі проведеного аналізу можна оцінити за 5-тибальною шкалою. Результати оцінки наведено у таблиці 2.

Таблиця 2.
Оцінка привабливості галузі за моделлю 5 сил Портера

Конкурентна сила	Характеристика	Оцінка привабливості
Загроза появи нових учасників ринку	Помірна	4
Загроза з боку товарів замінників	Незначна	3
Конкуренція всередині галузі	Значна	4
Ринкова влада постачальників	Висока	5
Ринкова влада споживачів	Значна	4
Середня оцінка		4

Таким чином, галузь можна охарактеризувати як привабливу для діяльності і розвитку. Аналіз конкурентних сил за моделлю Портера дає уявлення про привабливість галузі в цілому і про її здатність забезпечувати високу норму прибутку її учасникам. Але модель не дає уявлення про те, яким чином цей прибуток розподіляється серед учасників галузі, або завдяки чому одні підприємства можуть конкурувати всередині галузі успішніше за інших, які умови задля цього вони мають виконати, що саме є джерелами конкурентної переваги в галузі. Ідентифікацію джерел конкурентної переваги, або ключових факторів успіху (КФУ) в галузі можна виконати шляхом аналізу попиту і конкурентного аналізу.

КРОК 3

Причини змін в структурі конкуренції та зовнішньому середовищі

3. Прочитати підручник (А. Томпсон, Дж. Стрикленд): с. 113-119.

3.1. Рушійна сила 1 - Впровадження нових продуктів. Впровадження нових продуктів в масложировій галузі може розширити коло споживачів, дати новий імпульс розвитку галузі і збільшити рівень диференціації товарів у конкуруючих компаній-продавців. Успішне впровадження нового продукту зміцнює позиції фірми, зазвичай за рахунок конкурентів, прихильних старим продуктам або сповільнює з впровадженням своїх новинок.

3.2. Рушійна сила 2 - Технологічні зміни. Перевага в технології може докорінно змінити обстановку всередині масложирової галузі, уможливаючи виробництво нових і / або кращих товарів з меншими витратами, і відкрити нові перспективи для галузі в цілому. Розвиток в галузі передбачає не тільки перехід з одного стану в інший, а й створення нової системи управління і регулювання інноваційними трансформаціями зі своїм набором якостей і характеристик, щоб забезпечити підприємству своє місце на ринку, яке склалося у поточний момент часу. Таким трансформаційним перетворенням структури підприємства, які адекватно відображають ситуаційні зміни зовнішнього середовища функціонування виробничих об'єктів, повинні відповідати наступні умови:

- готовність до інноваційної діяльності: наявність матеріальних, фінансових і трудових ресурсів здатних сприймати зміни, які наступають;
- цілісність запропонованих підприємств, що охоплюють всі сфери дій підприємств, так як фрагментарність інноваційних змін в одній з ланок виробництва обов'язково призведе до диспропорцій і деструктуризації виробництва;
- чітко організована послідовність реалізації цілеспрямованих заходів, орієнтованих у часі, направленість взаємодій між технологічними та структуроутворюючими параметрами виробництва;

- поступальний характер інноваційного оновлення, спрямований на підвищення якості продукції та задоволення зростаючих потреб споживачів;
- планомірний і науково обґрунтований характер заходів, що пропонуються.

Посилена реалізація інноваційної діяльності підприємств галузі і, в кінцевому рахунку, підвищення конкурентоздатності продукції, що випускається, можливі лише при використанні первинних розробок «економіки знань» та реалізації творчого потенціалу співробітників. При цьому ключові пріоритети повинні віддаватись мотивації творчої, продуктивної і ініціативної діяльності робітників.

Оцінка інтелектуальних здібностей персоналу, забезпечення можливостей його постійного навчання, підвищення уваги до створення умов для творчого розвитку особистості складає одне із напрямів підвищення конкурентоздатності підприємства.

Ще одним напрямком підвищення конкурентоздатності підприємства є залучення покупців шляхом створення нових споживчих якостей конкурентоспроможності продукції, що випускається підприємствами галузі, є і постійна боротьба через інтелектуальні активи, постійне оновлення виробництва продуктів, технологій розвитку і гнучких стратегій управління.

Формування інноваційної політики харчового підприємства повинно забезпечити відповідність товарів споживання існуючим стандартам. Заходи з оптимізації витрат підприємства повинні бути направлені і на підвищення якості продукції, і на розширення асортиментного ряду продукції, що випускається, для залучення споживачів.

Запропоновані напрямки підвищення конкурентоспроможності харчових підприємств представлені на рис. 1.



Рис 1 Напрями підвищення конкурентоспроможності харчових підприємств

КРОК 4

Сильні і слабкі конкуренти

4. Прочитати підручник (А. Томпсон, Дж. Стрикленд): с. 119-122.

- 4.1. Вибираємо параметри диференціації компаній в галузі на прикладі основного продукту соняшникової олії:
- середня ціна за 1 літр продукції;
 - кількість видів, передбачає асортимент соняшникової олії – рафінована дезодорована, нерафінована, виморожена;
 - вміст вітаміну Е, дана характеристика необхідна для визначення рівня поживності соняшникової олії;
 - марка. Згідно зі стандартами існує 2 марки соняшникової олії, “П” – харчова, “Д” – дитяча, згідно з нормами олію марки “Д” можна вживати дітям від 9 місяців;
 - асортимент тари, соняшникова олія розливається в тару місткістю 0,3 л, 0,5л, 1л, 3л, 5л.

Ми отримали 5 ознак за якими маємо провести аналіз:

- i_1 – середня ціна реалізації, грн./1л;
- i_2 – кількість видів, шт.;
- i_3 – вміст вітаміну Е, мг%;
- i_4 – марка, шт.;
- i_5 – асортимент тари, шт..

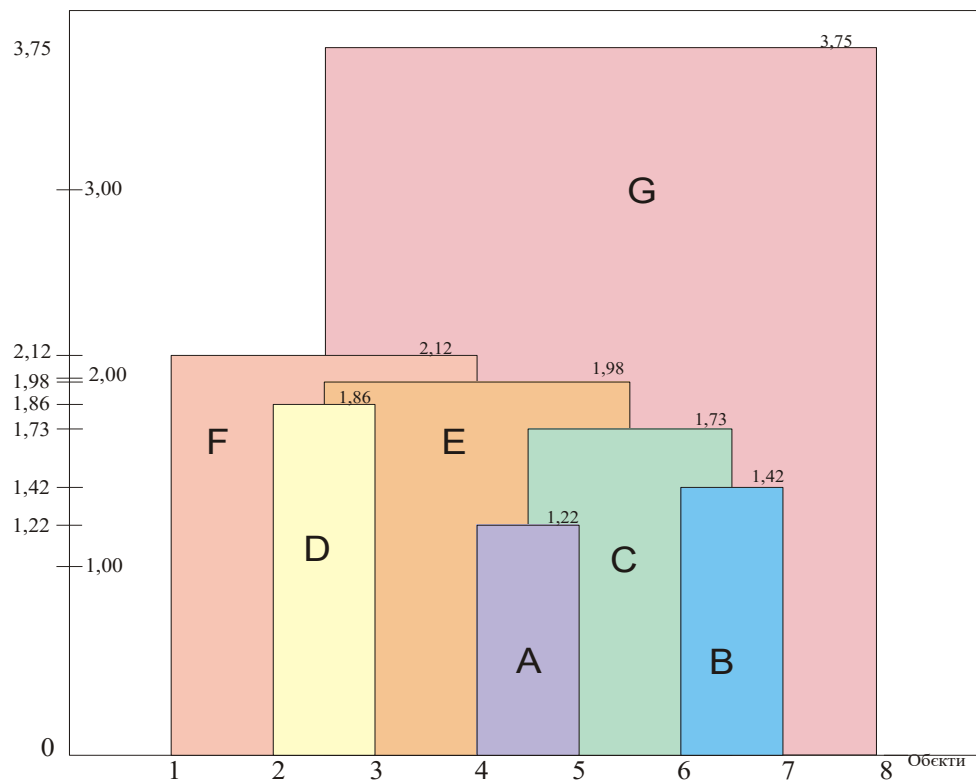
Таблиця

Основні характеристики соняшникової олії

Назва ТМ	Середня ціна реалізації, грн/1 л	К-ть видів, шт	Вміст вітанміну Е, мг%	Марка,шт	Асортимент тари, шт
Олейна	6,5	2	80	1	2

Стожар	6,35	1	90	1	4
Чумак	6,2	2	90	1	3
ТМ «Щедро» (виробник ПАТ «Запорізький Оліяжиркомбінат»)	6,2	1	60	1	3
Сонячна долина	6	1	65	1	3
Золота краплина	5,9	1	80	1	1
Диканька	6,1	1	70	1	2
Славолія	6,2	3	90	2	5

4.3. Будуємо карти стратегічних груп (3-5 штук).
 Результати ієрархічної класифікації представимо у вигляді графіку, який візуально показує які об'єкти об'єднуються і якими є відстані між ними (рисунок 2.2).



4.4. Робимо висновки за картами стратегічних груп.

Інформацію слід читати зліва направо. Вертикальна лінія означає показники, що об'єднується. Позиція на лінійній шкалі відображає відстань на якій було параметри об'єднано.

Як видно з графіка сегмент "А" об'єднав такі ТМ «Щедро» (виробник ПАТ «Запорізький Оліяжиркомбінат») та «Сонячна долина», це передусім зумовлено однорідністю характеристик даних торгових марок. Вони є однорідними по всім ознакам: середньою ціною реалізації, кількістю видів продукції, вмістом вітаміну Е, маркою та асортиментом тари.

Сегмент "В" об'єднав ТМ "Золота краплина" та "Диканька", у них дещо вища цінова категорія та вищим є вміст вітаміну Е ніж у сегменту "А".

Сегмент "С" об'єднує сегмент "А" та "В" і характеризується цінами нижче середніх та наближеним або нижче середнього вмістом вітаміну Е, однаковою кількістю видів та однаковою маркою олії "П".

Сегмент "D" представлений ТМ "Чумак" та "Стожар" даний сегмент характеризується цінами, що є вищими від середніх, високим вмістом вітаміну Е, широким асортиментом тари.

Сегмент "Е" об'єднує в собі такі сегменти як "D" та "С".

Сегмент "F" представлений попереднім сегментом "Е" та ТМ "Олейна". Він охоплює велику частку ринку.

ТМ "Славолія" має великі переваги, щодо попередніх торгових марок, оскільки по результатам проведеного аналізу, має найбільш оптимальні характеристики та охоплює найбільш великий сегмент ринку соняшникової олії: сегмент "G" включає в себе "Славолію" та сегмент "F".

Отже на основі проведеної сегментації, можна зазначити, що ТМ «Щедро» (виробник ПАТ «Запорізький Оліяжиркомбінат») займає доволі вузький сегмент ринку, що характеризується невеликою поживністю і корисністю продукції

(низький вміст вітаміну Е), цінами нижче середніх, мінімальною кількістю видів продукції.

КРОК 5

Можливі дії конкурентів

5. Прочитати підручник (А. Томпсон, Дж. Стрикленд): с. 122-125.

5.1. Вибираємо компанії, які потрапили разом з вашої в стратегічні групи.

Аналіз найбільших українських виробників - конкурентів нерафінованої соняшникової олії

№	Назва	Обсяг виробництва (тис. т)	Інформація про підприємство
1	«Європейська Транспортна Стивідорна компанія»	352,4	Ривок у виробництві соняшникової олії «Європейська Транспортна Стивідорна компанія» здійснила в 2016 році. У 2012 році компанія отримала дозвіл на розміщення в порту комплексу з переробки олійних культур. А в 2016 році - відкрила його. Виробничий комплекс складається з декількох цехів, в тому числі цеху екстракції, і резервуарного парку ємністю 10 тис. Т. На момент відкриття переробна потужність заводу становила 2,4 тис. Т на добу, що дозволило Bunge наростити переробні потужності в Україні більш ніж в 2, 5 рази, а виробництво рослинного масла - майже в 3 рази.
2	«Запорізький олійноекстракційний завод» (Оптімусагро трейд)	333,5	Під новою «вивіскою» ховається один з найбільших в Україні переробників - «Запорізький олійноекстракційний завод». «Оптімусагро трейд» контролює завод з 2017 року. Воно створено на базі ПАТ «Запорізький оліяжировий комбінат» в 2016 році. В даний час переробна потужність - до 900 тис. т сировини в рік, що робить його одним з найбільших підприємств в галузі. Потужність виробництва рослинного масла - до 382,5 тис. т в рік.
3	Вінницький олійно-жировий комбінат (ViOil)	296,5	До складу виробничого комплексу входить також гідрогенізаційний завод, здатний виробляти до 90 т рафінованої дезодорованої соняшникової олії на добу, резервуарний парк на 11,25 тис. Т масла, зливний станція потужністю до 3 тис. т і елеватор, що вміщає до 24 тис. т насіння соняшнику. В цілому Вінницький олійно-жировий комбінат може приймати до 3,5 тис. Т насіння соняшнику на добу. За концентрації переробних потужностей це провідне підприємство галузі.
4	Олсідз Блек Сі (група Allseeds)	264,5	Це мультифункціональний підприємство. Крім насіння соняшнику завод може переробляти сою та ріпак. Він оснащений обладнанням італійських, швейцарських і німецьких компаній: Andreotti Impianti, Buhler, Westfalia, Bosch, Harburg Freudenberger.

			До 2021 року компанія планує наростити переробні потужності до 10 тис.
5	Бандурський олійноекстракційний завод («Кернел»)	258,4	Kernel Holding S.A - найбільший виробник соняшникової олії на українському і світовому ринку. В даний час до складу компанії входить 8 олійноекстракційних заводів. Крім 5 заводів, які увійшли в топ-15, це Вовчанський МЕЗ, Приколотнянський МЕЗ і МЕЗ «Еллада» (Кропивницький). Є ще олієпресовий завод в Миколаєві - «Екотранс». У 2020 році компанія планує запустити дев'ятий МЕЗ з проектною виробничою потужністю 1 млн т насіння соняшнику на рік - в Старокостянтинівському районі Хмельницької області на базі діючого елеватора. 2018 фінансовий рік холдинг планує завершити з показниками EBITDA в \$ 210-250 млн і переробкою 3,2 млн т насіння соняшнику на сукупних потужностях в 3,5 млн т.
6	Українська чорноморська індустрія («Кернел»)	237,4	Будівництво заводу почалося в 2004 році. У 2007 підприємство введено в експлуатацію і об'єднано з «Трансбалктерміналом». З 2011-го - в складі Kernel Holding S.A. В кінці лютого «Трансбалктермінал» вперше провів завантаження суден класу over-Panamax з шириною 36,8 метрів. За даними звіту Kernel Holding S.A, оприлюдненого в жовтні 2017 року, переробна потужність підприємства - 528 тис. т насіння соняшнику на рік.
7	Дельта Вілмар СНД (Wilmar International Ltd.)	212,6	У структуру «Дельта Вілмар СНД» входять два переробні заводи - тропічних масел і олійних культур. У 2014 - ввела в експлуатацію маслоекстракційний завод з переробки насіння соняшнику з проектною виробничою потужністю - 1,2 тис. т насіння соняшнику на добу. З 2016-му - запустила нову виробничу лінію, що дозволило «Дельта Вілмар СНД» наростити загальні обсяги виробництва на 4 тис. т на місяць.
8	Дніпропетровський олійноекстракційний завод (Bunge)	212,5	Сьогодні завод - один з найбільших в Україні виробників рослинної олії (ТМ «Олейна», ТМ «Розумниця»). Після реконструкції 2005 року переробна потужність підприємства досягла 1,2 тис. т насіння соняшнику на добу. Пізніше потужність була збільшена до 1,45 тис. т на добу. Потужність переробки за рік - 450-500 тис. т.
9	АДМ Іллічівськ (Archer Daniels Midland Company)	205,1	Завод введений в експлуатацію в 2005 році. Потужність переробки - 200 тис. т соняшнику на рік. Спеціалізація підприємства - виробництво нерафінованої соняшникової олії і гранульованого шроту з подальшим експортом. У 2007 році агрокорпорація ADMполучила повний контроль над заводом. В Україні корпорацію представляють компанії «АДМ Трейдинг Україна» і «АДМ Україна».
10	Каховська філія Каргілл	202,4	В Україні компанія Cargill працює з 1993 року. На сьогоднішній день Каховський завод - єдиний маслоекстракційний актив Cargill в країні. У 2014 році компанія втратила контроль над своїм олійно-екстракційним заводом в Донецьку, введеним в експлуатацію в 1995 році. Каховський олійноекстракційний завод Cargill придбала в 2005 році. У 2015-му компанія провела модернізацію заводу і наростила потужності з переробки олійних культур до 511

			тис. Т на рік і 1,4 тис. Т на добу. У 2016 році Cargill приступила до реалізації чергового інвестиційного проекту - будівництва терміналу в порту «Південний».
--	--	--	--

5.2. Заповнюємо таблицю 3 «Аналіз цілей і стратегій конкурентів».

Таблиця 3

Аналіз цілей і стратегій конкурентів

Фактор аналізу	«Європейська Транспортна Стивідорна компанія»	«Запорізький олійноекстракційний завод» (Оптімусагро трейд)	Вінницький олійно-жировий комбінат (ViOil)	Олсідз Блек Сі (група Allseeds)
Масштаб конкуренції	<i>національна</i>	<i>регіональний</i>	<i>національна</i>	<i>національна</i>
<i>Стратегічний намір</i>	<i>бути домінуючим лідером</i>	<i>переміститися в галузі на одну-дві сходинки вгору</i>	<i>витіснити нинішнього лідера галузі з його позицій</i>	<i>переміститися в галузі на одну-дві сходинки вгору</i>
Мета в боротьбі за частку ринку	<i>Утримання існуючої частки ринку</i>	<i>Експансія за рахунок внутрішнього зростання</i>	<i>Експансія за рахунок внутрішнього зростання</i>	<i>Експансія за рахунок внутрішнього зростання</i>
Мета в боротьбі за конкурентну позицію	<i>Ставати сильнішими, змінюватись</i>	<i>Ставати сильнішими, змінюватись</i>	<i>Компанія намагається змінити своє становище на ринку (посилити свою позицію)</i>	<i>Ставати сильнішими, змінюватись</i>
Характер дій	<i>оборонні</i>	<i>наступальні</i>	<i>наступальні</i>	<i>наступальні</i>
Конкурентна стратегія	<i>Лідерство по витратах</i>	<i>Упор на диференціацію продукції на базі поліпшення якості</i>	<i>Фокусування на ринковій ніші:</i>	<i>Фокусування на ринковій ніші:</i>

			<i>споживачі з високими доходами</i>	<i>споживачі з низькими доходами</i>
--	--	--	--------------------------------------	--------------------------------------

5.3. Висновки.

Конкурент «Європейська Транспортна Стивідорна компанія»:

- можливий сценарій дій конкурента: укріплення своїх позицій, покращення якості продукції.
- можливі дії у відповідь вашої компанії: застосування наступальної маркетингової політики, впровадження менеджменту якості.

Конкурент «Запорізький олійноекстракційний завод» (Оптімусагро трейд):

- можливий сценарій дій конкурента: експансія за рахунок внутрішнього зростання, наступальні агресивні дії, упор на диференціацію продукції на базі поліпшення якості
- можливі дії у відповідь вашої: використання стратегії контролю над витратами, впровадження менеджменту якості.

Конкурент Вінницький олійно-жировий комбінат (ViOil):

- можливий сценарій дій конкурента: наступальні агресивні дії, упор на диференціацію продукції на базі поліпшення якості.
- можливі дії у відповідь вашої компанії: використання стратегії контролю над витратами, впровадження менеджменту якості.

Конкурент Олсідз Блек Сі (група Allseeds):

- можливий сценарій дій конкурента; наступальні агресивні дії, упор на диференціацію продукції на базі поліпшення якості.
- можливі дії у відповідь вашої компанії: використання стратегії контролю над витратами, впровадження менеджменту якості.

Ключові фактори успіху (КФУ) в конкурентній боротьбі

6. Прочитати підручник (А. Томпсон, Дж. Стрикленд): с. 125-128.

6.1. КФУ 1 - можливість інновацій у виробничому процесі. Стратегічне планування підприємств олійно-жирової галузі має бути орієнтоване на довгостроковий розвиток з використання новітніх технологій та інновацій, досягнення високих темпів економічного зростання на основі поетапного вдосконалення різних виробничо-технічних чинників та організаційно-управлінських структур. Розроблення стратегії підприємств слід проводити, базуючись на таких принципах, як: орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємств як господарюючих суб'єктів та економічні інтереси їхніх власників; багатоваріантність можливих напрямів розвитку, що зумовлюється динамічністю зовнішнього оточення підприємств; безперервність розроблення стратегії, постійна адаптація до виникаючих змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому оточенні підприємств.

6.2. КФУ 2 - сприятливий імідж / репутація фірми у покупців. Висока якість продукції сприяє створенню високого іміджу продукції ПАТ «Запорізький Оліяжиркомбінат» на ринку України та на міжнародних ринках.

КРОК 7

Загальна привабливість галузі і перспективи прибутковості

Розглянувши можливості підприємства «Запорізький оліяжиркомбінат», його слабкі і сильні сторони, провівши аналіз загроз, витікаючих із зовнішнього середовища, можна визначити, що доречними є наступні стратегії:

1. Наступальна маркетингова політика. Підприємству доцільно реалізувати наявний потенціал, враховуючи відсутність до теперішнього часу систематизованих зусиль щодо організації продажів і збільшену конкуренцію. Керівництву необхідно орієнтуватися на збільшення обсягів продажу, навіть за умов неможливості їх виконання з використанням наявного устаткування.

Ринкові умови є настільки сприятливими, що зростаючі ціни, швидше за все, дозволять залучати на роботи субпідрядників з інших регіонів і можливо конкурентів. Головне завдання в таких умовах – закріпитися на ринку в нових умовах і розширити свою частку, розширити список компаній-замовників. Важливо розуміти, що лише сильна маркетингова стратегія – є запорукою захисту від цінових війн.

2. Стратегія контролю над витратами. Необхідність реалізації даної стратегії зумовлена низькою рентабельністю підприємства протягом останніх років, що викликана високою собівартістю. За таких умов контроль над витратами – важливий чинник не лише підвищення рентабельності, але і конкурентоспроможності компанії в цілому. Зважаючи на факт збільшеної конкуренції в рамках даного сегменту ринку, як цілі розвитку фірми необхідно ставити інтеграційне зростання як спосіб скорочення витрат.

3. Зміцнення організаційної культури. Підприємство має для цього великий потенціал – висококваліфікованих фахівців.

4. Впровадження менеджменту якості. У перспективі неминуче, оскільки все більше і більше конкурентів упроваджують системи менеджменту якості. У теперішніх ринкових умовах компанія не може бути визнаним Брендом на ринку, не володіючи при цьому бездоганною якістю своїх послуг.

Для цього допоможе:

- Мінімізування витрат та укріплення своєї конкурентної позиції
- Удосконалення реалізації продуктів
- Вихід на нові ринки збуту

Вибір оптимальної організаційної структури (залежно від особливостей і специфіки діяльності підприємства) може в значній мірі підвищити ефективність менеджменту й результати діяльності в цілому.