МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Маркетингова програма досягнення конкурентоспроможних позицій ПАТ «ЗОЖК»

Виконав : студента 2 курсу, групи 8.0730-ба-з
спеціальності 073 – Менеджмент,
освітньо-професійної програми
Бізнес-адміністрування
Дегтярьова А. О.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент
Маркова С. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень
Спеціальність 073 – Менеджмент
Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Дегтярьова Анастасія Олександрівна

1. Тема роботи «Маркетингова програма досягнення конкурентоспроможних позицій ПАТ «ЗОЖК»
керівник роботи: Маркова С. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 13.05.2020 року № 696-с

2. Строк подання студентом роботи 22.11.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. МАРКЕТИНГОВА ПРОГРАМА: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА ВИДИ
2. МАРКЕТИНГОВА ПРОГРАМА ДОСЯГНЕНН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПАТ «ЗОЖК» НА ОСНОВІ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
20 таблиць
25 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С. В., доцент		
2	Маркова С. В., доцент		
3	Маркова С. В., доцент		

7. Дата видачі завдання 20.05.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.05.2021	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.05.2021	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	31.05.21-16.06.21	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.21-23.06.21	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.21-27.06.21	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.21-25.07.21	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.21-29.08.21	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.21-06.09.21	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.21-14.09.21	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.21-29.10.21	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.21-01.11.21	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	01.11.2021	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.21-22.11.21	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	22.11.2021	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2021	

Студент _____ А. О. Дегтярьова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 68 с., 17 рис., 11 табл., 63 джерела.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних аспектів формування товарних стратегій підприємства на основі портфельного аналізу.

Об'єкт дослідження: товарна політика, продукція ПАТ «Запорізький оліяжиркомбінат».

Мета роботи – визначення шляхів вдосконалення продукції, формування товарної стратегії ПАТ «ЗОЖК» на підставі проведеного аналізу, порівняння його з конкурентом, проаналізувати зарубіжний ринок, визначити шляхи вдосконалення товарної політики підприємства.

Методи дослідження: описовий, аналітичний, статистичний, моделювання, розрахунковий, логічного узагальнення, моделювання, матричний.

Інформаційною базою дослідження стали: статистична звітність Державного комітету статистики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, навчальні посібники,періодичні українські та зарубіжні видання, матеріали Інтернет-джерел.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій та методичних положень, які можуть бути використані упрактичній діяльності ПАТ «ЗОЖК».

Специфіка роботи – визначення місця ПАТ «ЗОЖК» на олійножировому ринку, аналізування товарних статегій матричними методами.

Під час написання кваліфікаційної роботи було охарактеризовано організаційно-економічну діяльність ПАТ «ЗОЖК», оцінено товарний асортимент підприємства, визначено конкурентів олійножирової продукції. Проаналізовано товарний асортимент підприємства, досліджено вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування асортименту, запропоновано товарні стратегії для просування підприємства на зовнійшній ринок.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій та методичних положень, які можуть бути використані у практичній діяльності ПАТ «ЗОЖК».

ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ, СТРАТЕГІЧНА ЗОНА ГОСПОДАРЮВАННЯ, СТРАТЕГІЧНА ОДИНИЦЯ БІЗНЕСУ, МАТРИЧНІ МЕТОДИ, БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЬ

ABSTRACT

Qualifying work of the master: 68 pages, 17 figures, 11 tables, 63 sources.

Subject of research: a set of theoretical, methodological aspects of the formation of product strategies of the enterprise based on portfolio analysis.

Object of research: product policy, products of PJSC «Zaporizhzhya Oil and Fat Plant».

The purpose of the work is to determine ways to improve products, form a product strategy of PJSC «ZOZHK» on the basis of the analysis, compare it with a competitor, analyze the foreign market, identify ways to improve product policy.

Research methods: descriptive, analytical, statistical, modeling, computational, logical generalization, modeling, matrix.

The information base of the study was: statistical reporting of the State Statistics Committee of Ukraine, the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine, textbooks, Ukrainian and foreign periodicals, materials from Internet sources.

The practical significance of the obtained results lies in the development of recommendations and methodological provisions that can be used in the practical activities of PJSC «ZOZHK».

The specifics of the work - determining the place of PJSC «ZOZHK» in the oil and fat market, analysis of commodity strategies by matrix methods.

During the writing of the qualification work, the organizational and economic activity of PJSC «ZOZHK» was characterized, the product range of the enterprise was evaluated, competitors of oil and fat products were identified. The commodity assortment of the enterprise is analyzed, the influence of external and internal environment factors on the formation of the assortment is investigated, commodity strategies for promotion of the enterprise on the foreign market are offered.

The practical significance of the obtained results lies in the development of recommendations and methodological provisions that can be used in the practical activities of PJSC «ZOZHK».

PORTFOLIO ANALYSIS, STRATEGIC MANAGEMENT ZONE, STRATEGIC UNIT OF BUSINESS, MATRIX METHODS, BUSINESS PORTFOLIO

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА…….2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 1
РОЗДІЛ 1 МАРКЕТИНГОВА ПРОГРАМА: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА ВИДИ .....….10
1.1 Маркетингова програма ……...10
1.2 Методи оцінки ефективності управління маркетинговою програмою…..12
РОЗДІЛ 2 МАРКЕТИНГОВА ПРОГРАМА ДОСЯГНЕНН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ 20
2.1 Місце ПАТ «ЗОЖК» на олійножировому ринку ……..……..20
2.2 Дослідження зовнішнього середовища ПАТ «ЗОЖК» 22
2.3 Місце ПАТ «ЗОЖК» на олійножировому ринку 29
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПАТ «ЗОЖК» НА ОСНОВІ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ 45
3.1 Застосування матриці BCG для розробки товарної стратегії ПАТ «ЗОЖК» 45
3.2 Розробка товарної стратегії ПАТ «ЗОЖК» на базі матриці ADL 54
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 60
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 63

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються значним негативнимвпливом кризових явищ на діяльність суб'єктів господарювання, головне завдання дляпопередження та подолання небажаних наслідків полягає у виборі адекватнихантикризових стратегій розвитку. Провідне місце серед корпоративних тафункціональних стратегій підприємства належить маркетинговим бізнес-стратегіям. Цетак звані товарні стратегії, стратегії бізнес-одиниць або портфельні стратегії, якіспрямовані на підвищення конкурентної позиції стратегічних господарських підрозділів. Вибір маркетингових стратегій розвитку залежить від впливу зовнішніхчинників, а також від наявних та потенційних ресурсів підприємства. Обґрунтуваннядоцільності застосування портфельного аналізу підтверджена досвідом провіднихзарубіжних компаній, але не набула широкої популярності в Україні. Затаких умов практичне застосування матричних методів стратегічного управління упрактиці вітчизняних виробників є досить актуальним.

Портфельний аналіз дає відповіді на найважливіші питання по роботі компанії. До них відносяться:

- місце підприємства поряд зконкурентами;
- наскільки збалансована система розповсюдження продукту на ринку;
- життєвий цикл кожної з усіх діючих областей підприємства;
- який вид продукції найбільш прибутковий;
- які галузі в майбутньому варто закрити або модернізувати;
- чи варто найближчим часом вивести на ринок нові продукти;
- у який товар потрібно залучити інвестицій, на даний час;
- які стратегії виробництва та збуту варто реалізовувати найближчим часом.

Важливість портфельного аналізу при прийнятті рішень для підвищення потенціалу організації полягає в тому, що можна проаналізувати привабливість і конкурентоспроможність організації. Цей аналіз дає змогу визначити, чи використовується невикористаний потенціал.

Аналіз портфеля можливостей організації є одним з найважливіших інструментів для управління діяльністю організації. Аналіз твору виявляє взаємозалежність різних частин. У цьому випадку аналіз портфеля дозволяє проаналізувати організаційний потенціал та організаційну доцільність.

За допомогою портфельного аналізу можна визначити ефективність використання таких потенційних можливостей підприємства як: здатність до ризику, грошові надходження, відновлення певних видів діяльності підприємства, можливість залучення фінансових ресурсів, що не брали безпосередньої участі у виробничому процесі, збільшення обсягів виробництва та скорочення витрат на виробництві, якщо це можливо здійснити.

Все це обумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи магістра.

Предметом кваліфікаційної роботи є товарний асортимент підприємства «ЗОЖК».

Об’єктом кваліфікаційної роботи магістра є виробник олійножирової продукції ПАТ «Запорізький оліяжиркомбінат».

Певні наукові розробки з питань питань стратегічного планування, розробцки теоретичних основ та практичних рекомендацій застосування методів матричного аналізу присвятили свої роботи значна кількість зарубіжних та вітчизняних вчених. Українські автори: Куденко Н., Соломанюк Н., Лепа М., Позняк С. зарубіжні: Дж. Еткінсон, І. Уілсон, Дж. Еткінсон та І. Уілсон, Логінов Г. О., Попов Є. В.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є визначення шляхів підвищення ефективності товарної політики підприємства на базі матричних методів.

Для досягнення цієї мети у кваліфікаційній роботі магістра поставлено такі завдання:

1) дослідити механізм формування портфельної стратегії для підприємства;

2) охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ПАТ «ЗОЖК»;

3) проаналізувати внутрішній та зовнішній ринок олійножирової продукції;

4) дослідити місце, яке займає ПАТ «ЗОЖК» на ринку олійножирової продукції;

5) виділити сегменти продукції ПАТ «ЗОЖК» для аналізу за матрицями BCGта ADL;

6) визначити шляхи підвищення ефективності товарної політики ПАТ «ЗОЖК» зща матричними методами.

Методи дослідження –описовий, аналітичний, статистичний, моделювання, розрахунковий, логічного узагальнення, моделювання, матричний.

Інформаційною базою дослідження стали: статистична звітність Державного комітету статистики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, навчальні посібники,періодичні українські та зарубіжні видання, матеріали Інтернет-джерел.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій та методичних положень, які можуть бути використані упрактичній діяльності ПАТ «ЗОЖК».

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань. Загальний обсяг роботи – 68 сторінки, перелік посилань включає 63 найменування.

РОЗДІЛ 1
МАРКЕТИНГОВА ПРОГРАМА: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА ВИДИ

1.1 Маркетингова програма

Маркетингова програма є оцінкою того, як менеджери сприймають їхню власну позицію на ринку відносно конкурентів, якої мети вони прагнуть досягнути, і яким чином (стратегії), які ресурси потрібні, і які результати очікуються.

Маркетингова програма – передбачає планування конкретних дій з реалізації маркетингових стратегій. В ній оптимально поєднуються інструменти маркетингу з урахуванням конкретного періоду дії плану і відповідного фінансового забезпечення. Програму маркетингу складають на основі комплексних маркетингових досліджень і результатів оцінки власних можливостей фірми [2]

Маркетингова діяльність підприємств ґрунтується на ряді принципів (рис. 1.1):

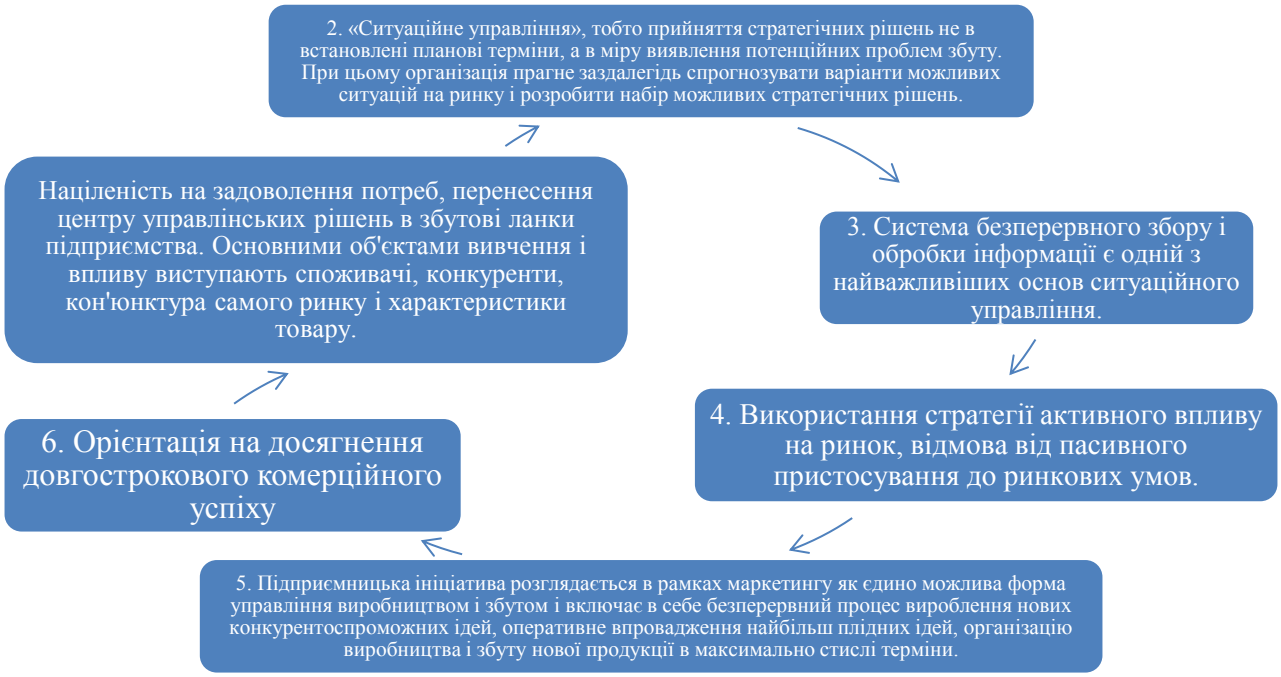


Рис. 1.1 Принципи маркетингової діяльності

Організація маркетингу на підприємстві передбачає формування структурного підрозділу (служби маркетингу) для управління всіма видами маркетингової діяльності [3]. Завдання служби маркетингу випливають з основних принципів маркетингу [2].

В число обов'язкових завдань маркетингових програм входять (рис.1.2):

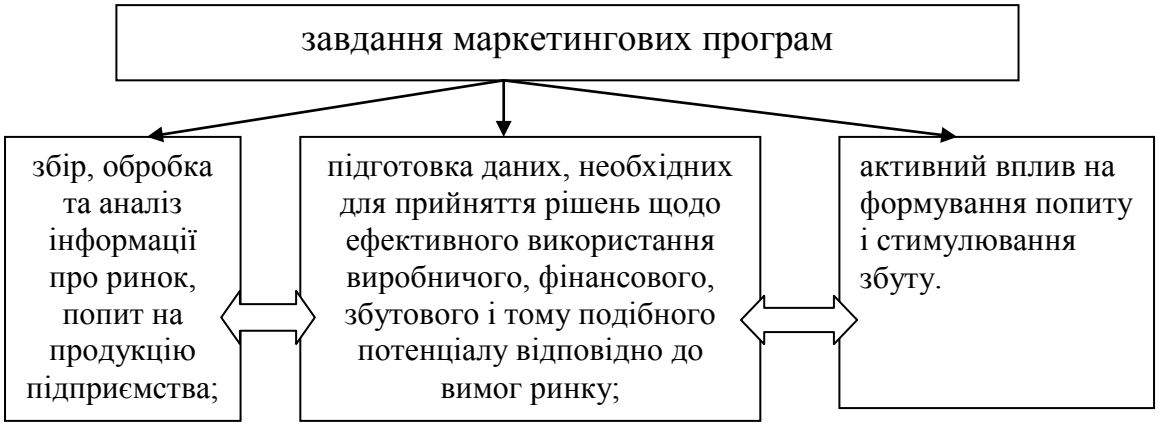


Рис. 1.2 Обов'язкові завдання маркетингових програм

Маркетингова програма на підприємстві розробляється у двох напрямках (рис. 1.3). У програмі маркетингу по виробничому відділенню вирішуються такі завдання:



Рис. 1.3 Маркетингова виробнича програма

Програма маркетингу по виробничому відділенню повинна містити оптимізовані показники, які будуть враховані в плані виробництва та внутрішньо фірмовому плануванні загалом. Таким чином, маркетингова програма по виробничому відділенню стає базовим документом, розробленим на основі результатів аналізу всього комплексу показників господарської діяльності виробничого відділення [23].

Серед принципів розробки стратегії маркетингу слід виділити наступні (рис. 1.4):

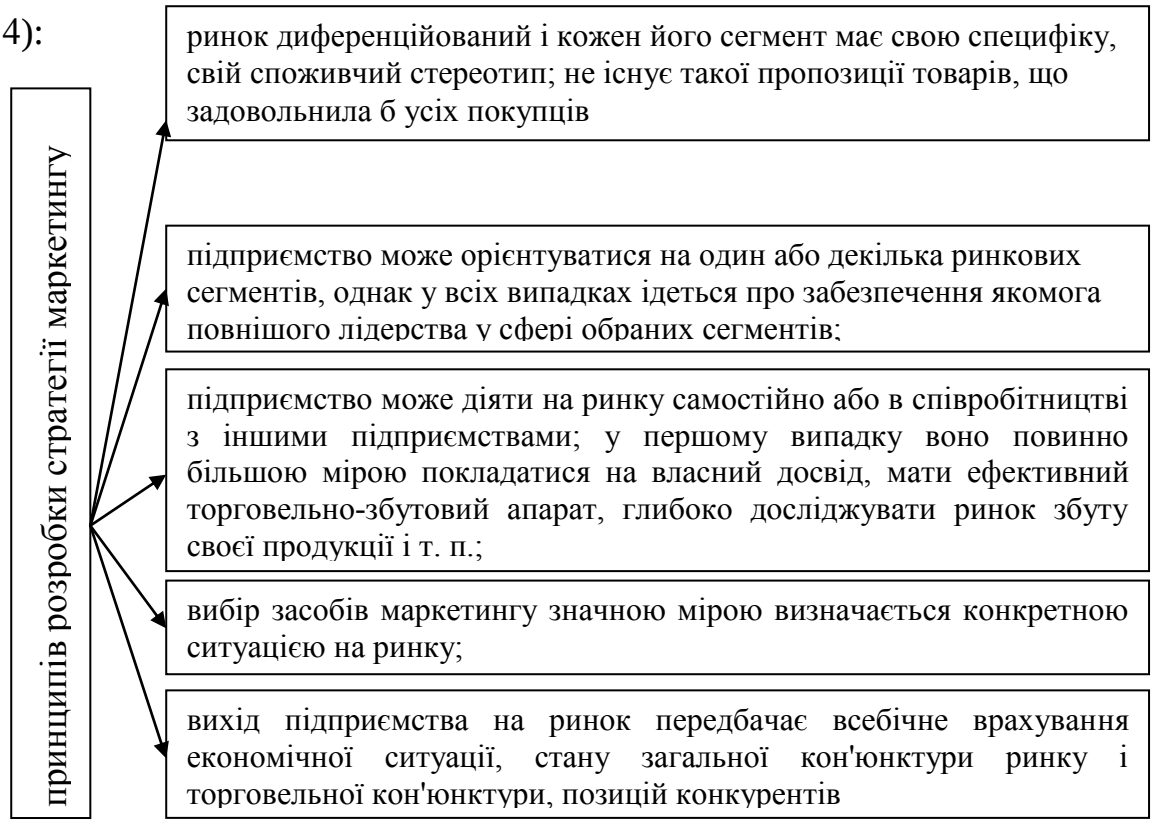


Рис. 1.4 Принципи розробки стратегії маркетингу

Зауважимо, що маркетинг сьогодні обов’язків елемент ведення бізнесу. Кожний об’єкт управління має необхідність бути проаналізованим та дослідженим інструментами маркетингу, що дасть змогу покращити та підвищити показники діяльності підприємства.

Смаки та потреби споживачів, робота, щодо обрання економічних та зацікавлених в загльному результаті постачальників, інтереси та конкурентна боротьба з конкурентами, робота з населенням, відчуття та потреби ринку – все це узьке коло задач маркетингу.

1.2 Методи оцінки ефективності управління маркетинговою програмою

Управління товарною політикою - один із головних напрямків діяльності кожного підприємства. Особливу важливість цей напрямок набуває зараз, коли до товару з боку споживача висуваються підвищені вимоги, і від ефективності роботи підприємства з виробленим товаром залежать всі економічні показники організації і займана їй ринкова частка [21]. Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі одержує той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, володіє методами її реалізації і може максимально ефективно нею управляти [17].

Для оцінки ефективності управління товарною політикою використовують такі методи:

Таблиця 1.2 – ABC - XYZ- аналіз, SWOT-аналіз

ABC - XYZ- аналіз	SWOT-аналіз
Метод ABC-аналізу дає змогу класифікувати товарні запаси підприємства за ступенем їх важливості шляхом ділення на три категорії. Класичні границі такі А – найбільш цінні (20% товарних запасів; 80% – продаж), товари цієї групи завжди повинні бути присутніми в асортименті; В – проміжні (30% товарних запасів; 15% – продаж), товари цієї групи є товарами середнього ступеня важливості; С – найменш цінні (50% товарних запасів; 5% – продаж), товари цієї групи найменш важливі, це претенденти на виключення з асортименту та товари-новинки. XYZ-аналіз – математично-статистичний метод, який дає змогу проаналізувати і спрогнозувати стабільність продажів окремих видів товарів і коливання рівня споживання тих чи інших товарів	SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT - аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації

Значення окремих можливостей та загрог для підприємства можна оцінити за допомогою спеціальної таблиці – матриці, яка будується за

допомогою інформації щодо загроз/можливостей та сильних та слабких сторін підприємства (табл. 1.3).

Процедура, що допомогає побудувати пов'язана з експертною думкою зацікавлених осіб, які приймають участь та надають свою експертну думку, в той же час потрібно зазначити, що така думка може бути суб'єктивною, а отже поле що було заповненно даним експертом – не є актуальним та правомірним.

Таблиця 1.3 – Матриця можливостей

Ймовірність використання організацією	Вплив можливостей на діяльність організації		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	Поле «ВС»	Поле «ВП»	Поле «ВМ»
Середня	Поле «СС»	Поле «СП»	Поле «СМ»
Низька	Поле «НС»	Поле «НП»	Поле «НМ»

Певні фахівці надають ряд рекомендацій щодо побудови матриці можливостей. Так, зверху відкладають рівень впливу можливості на діяльність організації (сильний, помірний, малий); збоку будують згідно експертних думок ймовірність використання даних можливості (висока, середня, низька). Виявлені у зовнішньому середовищі можливості записують на полях матриці [17].

Таблиця 1.4 -Матриця загроз

Ймовірність реалізації загрози	Наслідки реалізації загрози			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі пошкодження
Висока	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВВ»	Поле «ВЛ»
Середня	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле СВ	Поле «СЛ»
Низька	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НВ»	Поле «НЛ»

Наступний етап побудови матриці SWOT аналізу пов'язаний з окремими

чинниками внутрішнього середовища, що складають конкретний перелік слабких /сильних сторін підприємствва з подальшим їх рангуванням.

Для цього здебільшого застосовують метод визначення профілю внутрішнього середовища (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Оцінка внутрішнього середовища організації

Компоненти, чинники	Вагомість чинника	Вплив на організацію	Напрям впливу	Рівень важливості чинника
1	2	3	4	5

Розглянмо яким чином проводиься оцінка внутрішнього середовища. Так, у графу 1 табл. 1.5 вписують окремі чинники, які характеризують компоненти внутрішнього середовища [23, с. 123]. Кожен з них оцінюють експерти шляхом призначення оцінки його вагомості (графа 2): сильне значення – 3, помірне – 2, слабке – 1, а також оцінки його впливу на організацію за шкалою: сильний вплив – 3, помірний – 2, слабкий - 1, відсутність впливу – 0 (графа 3). Напрям впливу (графа 4): позитивний – (+1) і негативний – (-1) [12].

Далі потрібно заповнити матрицю SWOT (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Матриця SWOT

	Можливості 1. 2. 3.	Загрози 1. 2. 3.
Сильні сторони 1. 2. 3.	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
Слабкі сторони 1. 2. 3.	Поле «СЛМ»	Поле «СЛЗ»

У верхній частині матриця SWOT аналізу записують можливості та загрози зовнішнього середовища, виявлені й проранжовані на першому етапі аналізу SWOT [12, 23].

В основі методу АВС лежить так зване правило Паретто, що визначає поділення груп за принципом 20/80. Відповідно до методу Паретто безліч керованих об’єктів поділяється на дві неоднакові частини (80/20). [23]

Широко розповсюджений у логістиці метод АВС пропонує глибший поділ - на три частини - А, В, С за їх питомою вагою в загальних витратах на придбання.

Аналіз АВС показує значення кожної групи товарів. Зазвичай на 20% всіх товарів, які знаходяться в запасах, припадає 80% всіх витрат. Виходячи з цього, для кожної з трьох груп товарів закладається різний ступінь деталізації під час планування та контролю [23].

1. Група «А»:	найбільш дорогі та коштовні товари, на частку яких припадає приблизно75-80% загальної вартості товарів, але вони складають лише 10-20% загальної кількості товарів, що виготовляють
2. Група «В»:	середні за вартістю товари. Їх частка в загальній сумі асортименту складає приблизно 10-15%, але у кількісному відношенні ці товари складають 30-40% продукції, що виготовляють.
3. Група «С»:	Вони становлять 5-10% від загальної вартості товарів, що виготовляє підприємство, і 40-50% від загального обсягу виготовленої продукції.

Рис. 1.5 Основн визначення

Зрозуміло, що найбільші резерви зниження витрат на виготовлення продукції можуть бути виявлені під час аналізу А-товарів [22]. Щоб розкрити такі резерви, складають перелік відповідних заходів (рис. 1.6):

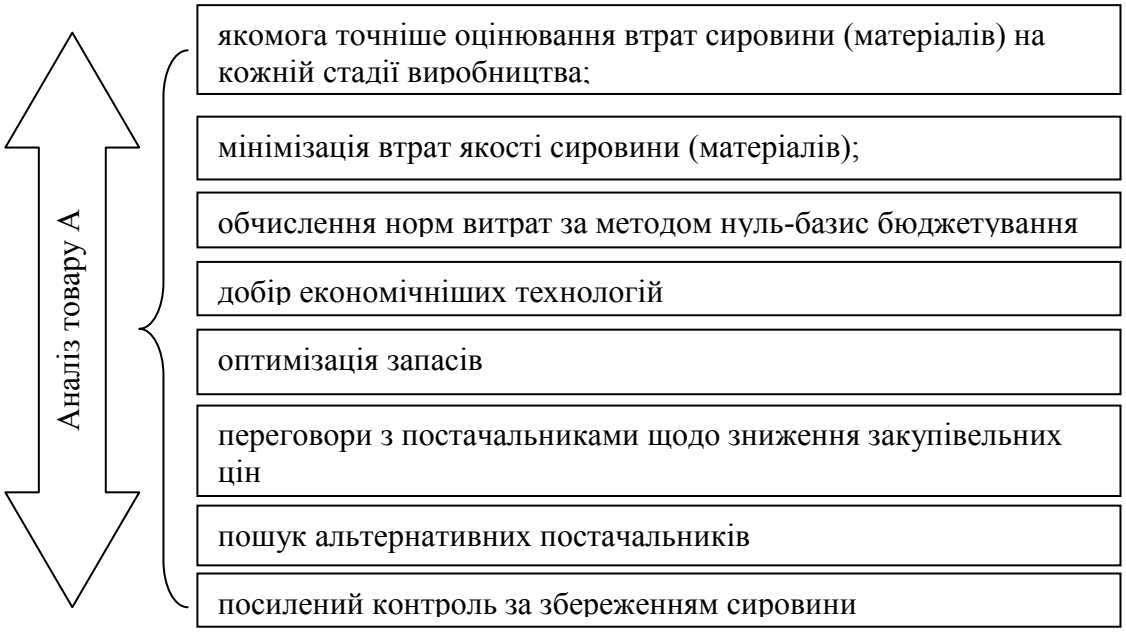


Рис. 1.6 Аналіз А-товарів

З метою оптимізації запасів на практиці досить часто АВС-аналіз комбінують з іншим методом контролінгу – XYZ-аналізом. Цей метод контролінгу широко використовується з метою нормування оборотних коштів, для створення виробничих запасів [2]. Під час XYZ-аналізу найчастіше застосовувані види товарів залежно від рівня їх споживання поділяють на три класи.

До групи «X» включають	До групи «Y» включають	До групи «Z» включають товари
товари, попит на який рівномірний, або може незначно коливатися. Обсяг реалізації за товарами, включеними до даної групи, добре передбачається.	товари, які споживаються в обсягах, що коливаються. Зокрема, до цієї групи можуть бути включені товари із сезонним характером попиту. Можливості прогнозування попиту за товарами цієї групи - середні.	попит на які виникає лише епізодично, будь-які тенденції відсутні. Прогнозувати обсяги реалізації товарів цієї групи досить складно.

Рис. 1.7 Аналіз груп згідно XYZ

,

Зрозуміло, що потреба в X-товарах вимагає найвищої, а в Y-товарах середньої точності прогнозування й нормування [23]. Потребу в Z-товарах спрогнозувати дуже важко. З огляду на це доходять висновку щодо рекомендованого обсягу виготовленої продукції: у першому випадку виробництво товару є мінімальними; у другому – темпи виробництва мають бути високими в певні періоди, а в третьому – обсяги виробництва періодично необхідно зменшувати [3; 13].

Зазначимо, що АВС-аналіз застосовний для пошуку резервів зниження собівартості за окремими центрами витрат, інвестиційних проектів чи видів продукції. Цей метод придатний і для оптимізації портфеля продукції, що її виробляє та реалізує підприємство, або, скажімо, для максимізації обсягів реалізації продукції [17].

Результатом спільного проведення аналізу АВС і XYZ є матриця, яка складається з дев’яти різних класів (рис. 1.7) [14]. Поєднання даних про співвідношення кількості та вартості АВС - аналізу з даними про

співвідношення кількості та структури споживання XYZ - аналізу дозволяють отримати цінні інструменти планування, контролю й управління для системи постачання в цілому, і управління асортиментом продукцыъ зокрема [20, с. 72]

	A	B	C
X матеріал	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання
Y матеріал	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання
Z матеріал	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Низький ступінь надійності прогнозу	Низький ступінь надійності прогнозу	Низький ступінь надійності прогнозу

Рис. 1.7 Комбінація ABC - і XYZ - аналізу

Тому обережна товарна політика не тільки Але це дозволяє оптимізувати процес оновлення групи продуктів. але також служить індикатором для організаційного управління загальним напрямом дій, який можна коригувати Поточна ситуація [33] Відсутність загального курсу без довгострокової товарної політики може призвести до неправильних рішень, розподілу влади та методу відмови від початку виробництва після того, як були витрачені великі суми грошей.[21].

У процесі управління маркетинговою програмою та товарним асортиментом підприємства вживають такі заходи:

періодично ревізують наявний асортимент і приймають рішення щодо конструктивних змін товарів і технології виробництва, а також стосовно доповнення товарного асортименту новими виробами і вилучення окремих товарів з виробництва;			
	безперервно контролюють вплив зовнішніх чинників — зниження та підвищення попиту на окремі товари на окремих сегментах ринку, зміни товарного пропонування конкурентами, удосконалення технології виробництва;		
		здійснюють технічні дослідження товарів і процесів їх споживання залежно від потреб та становища фірми на ринку;	
			забезпечують відповідне обслуговування споживачів щодо організації використання товарів наявного асортименту та надання допомоги в оцінюванні специфічних індивідуальних вимог замовників
		забезпечують необхідну інтенсифікацію зусиль для формування попиту під час оцінки, створення та пропонування ринкові нового товару й дальшого стимулювання попиту на нього;	
здійснюють цілеспрямований пошук ідей нових товарів;			
		забезпечують координацію зусиль та максимальну оперативність дій протягом усього процесу розроблення нового товару.	

Рис. 1.8 Заходи, щодо управління маркетинговою програмою та товарним асортиментом

Маркетингова програма здійснює цілеспрямований пошук ідей нових товарів; забезпечує координацію зусиль та максимальну оперативність дій протягом усього процесу розроблення нового товару [24].

РОЗДІЛ 2
МАРКЕТИНГОВА ПРОГРАМА ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1 Місце ПАТ «ЗОЖК» на олійножировому ринку

Масложирова промисловість - локомотив розвитку АПК України. Ми бачимо стабільне зростання інвестицій у виробництво, ця тенденція не переривалася практично ні на один рік. Урожай соняшнику та деяких інших олійних культур постійно зростає. Уже два роки як посівні площі під соняшником і пшеницею практично незмінні[33].

Олійні культури мають найкращу маржу. Однак, якщо за підсумками 2019 роки рентабельність соняшнику була на рівні 60%, то за підсумками 2020 го ця рентабельність становила 80%. Помітна тенденція до зниження. У світовому виробництві соняшникової олії частка України становить трохи менше 34%, у світовому експорті - більше 57%. Це показник ролі України на глобальних ринках [22].

Прогнози авторитетних міжнародних дослідників, говорять про порівняно повільному зростанні цін до 2025 року. Не так складно прогнозувати ціни, як складно розуміти і аналізувати чинники, що впливають на рух цін. Тож потрібно визначити фактори [36].

Індекс відкритості економіки України досягає 90-95%. На практиці це означає, що основні тенденції розвитку економіки, включаючи і масложировий комплекс, визначаються зовнішніми факторами [27].

В олійному секторі (рис. 2.1) в даний час спостерігається ситуація своєрідного самозаспокоєння: інвестиції в нарощування потужностей не зростають, зростає урожай соняшнику і сої, тенденція на підвищення виробництва [11]. У цих умовах відстеження нових глобальних тенденцій і нових ринкових факторів йде на роль мало не третьорядних завдань [12].

Однак уже сьогодні ігнорування нових факторів може призвести до дуже негативних наслідків. Прикладом служить історія цукрового сектора. У 1990 р Україна була №1 з виробництва бурякового цукру в світі, ця галузь давала 15% бюджетних надходжень, наша країна входила до першої п’ятірки світових експортерів. Але сьогодні кількість цукрових заводів з 200 зменшилася практично в п’ять разів [12].

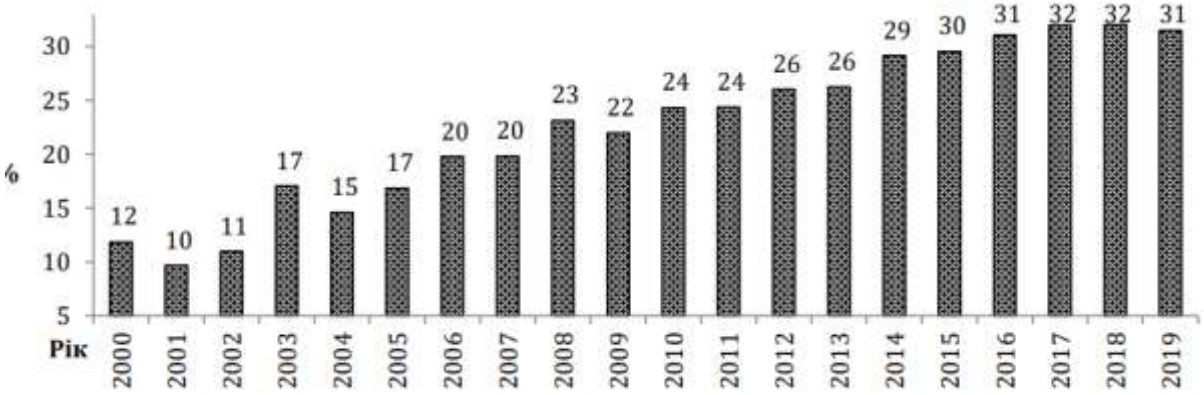


Рис. 2.1 Частка посівів соняшника, сої та ріпаку (озимого і ярого) в структурі посівних площ усіх категорій виробників, % [23]

На сьогодні перший фактор, то 45% збуту соняшникової олії з України припадають на Індію та Китай. Якщо додати імпорт ЄС, отримаємо 75% експорту на три ринки. Так, Україна просунулася в Індії і КНР, помітне вражаюче зростання. Спостерігаючи китайський ринок сьогодні, виробники нарощують виробництво і експорт, поступово заміщуючи українську олію[34].

До того ж старих умов, які призвели до нинішньої ситуації у виробництві та експорті соняшникової олії, може не бути.

Перший фактор, який діяв протягом попередніх 20-25 років: дешева оренда землі. У зв’язку з прийдешнім відкриттям ринку землі можна з упевненістю прогнозувати зростання цін і на оренду, і на покупку землі. Законодавець встановив, що оренда землі не може бути менше 3% нормативної вартості, зараз оренди доходить до 15% від нормативної вартості [36].



Рис. 2.2 Фактори, які впливають на експорт соняшнику

У той же час українські аналітичні агентства оцінюють реальний урожай соняшнику від 13,5 до 14,2 млн тонн (рис. 2.2) [37].

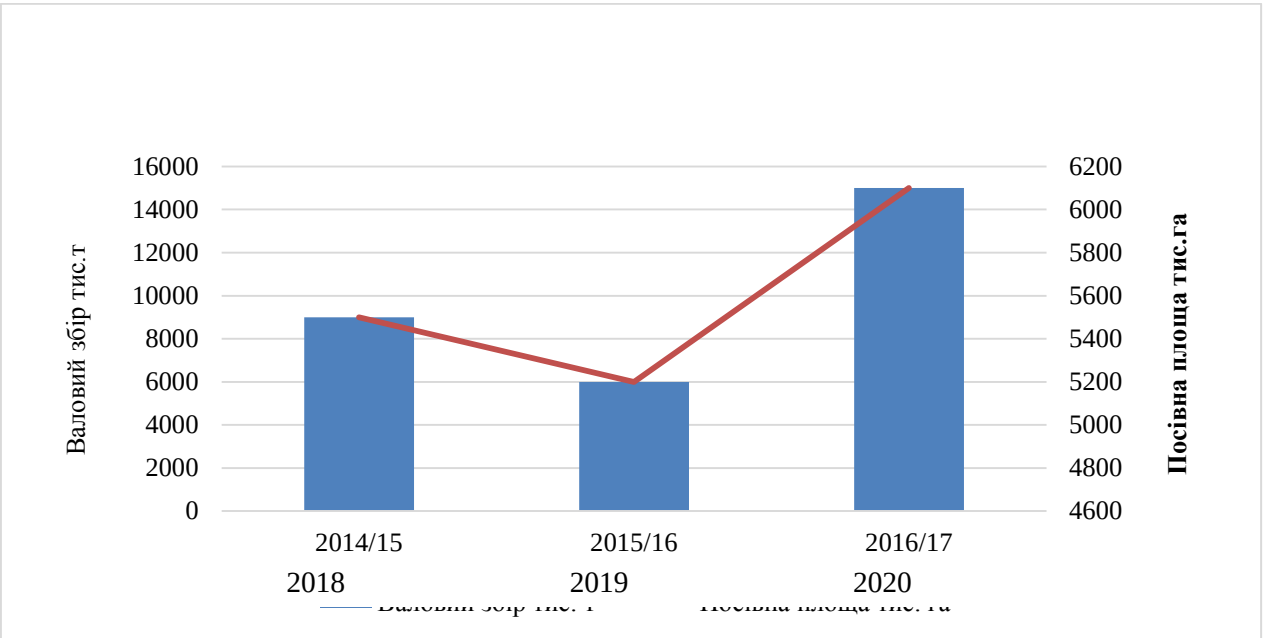


Рис 2.3 Валовий збір насіння соняшника в Україні

Традиційно, практично весь соняшник вирощений в Україні переробляється всередині країни. Більше того, слід зазначити, що інвестиційна привабливість олійно-жирової галузі та висока активність торгівлі на зовнішніх ринках продуктів переробки сприяє постійному збільшенню переробних потужностей (рис.2.3) [27].

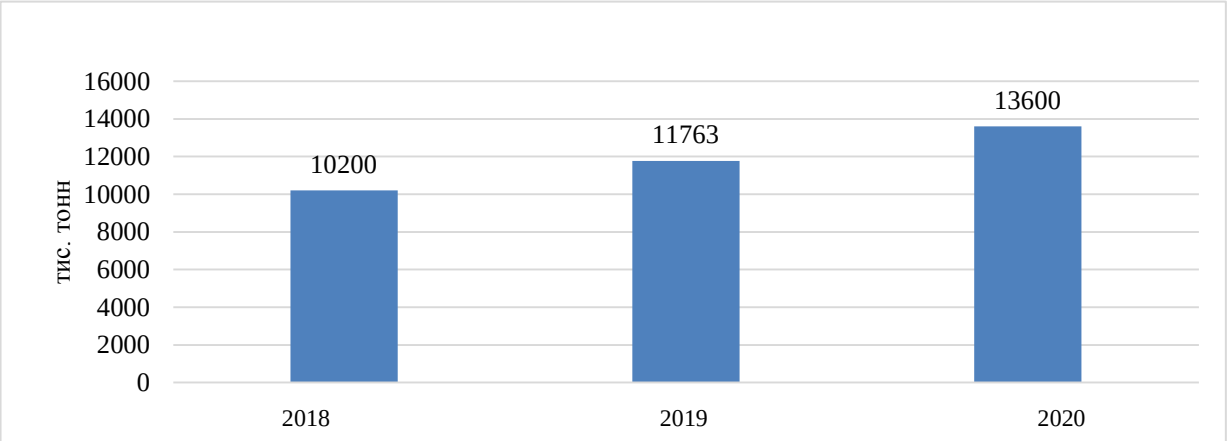


Рис. 2.4 Переробка насіння соняшника в Україні

Соняшникова олія експортується до 56 країн світу, її основними споживачами на світових ринках виступають країни ЄС, Близького Сходу, Північної Африки та СНД (рис. 2.4) [36].

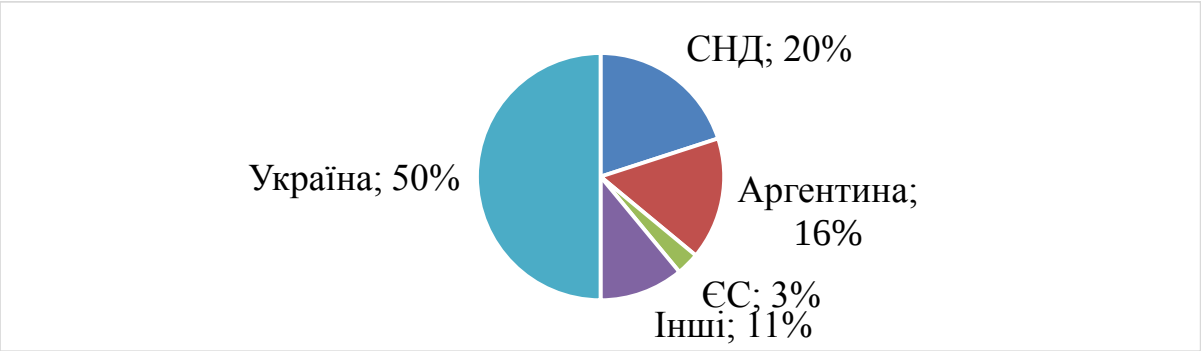


Рис. 2.5 Частка України у світовій торгівлі соняшниковою олією

Аналіз статистичних даних за 2019 р. і січень-листопад 2020 р. свідчить, що нинішній рівень завантаження потужностей вітчизняних олійно-жирових переробних підприємств на нинішньому етапі їх розвитку не дозволяє в повній мірі переробити весь обсяг виробництва насіння соняшнику [23]. Так,

відносне порівняння обсягу переробленого насіння соняшнику з початку року до загального його надходження у 2019 р., становить близько 72,9 %, а за весь січень-листопад 2020 р. ─ 69,1 % (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Групи підприємств за середньою ціною реалізацію 1 тонн насіння соняшнику, грн

Групи підприємств за середньою ціною реалізації 1 тонни насіння соняшнику, грн	Кількість підприємств		Кількість реалізованої продукції		
	одиниць	у % до загальної кількості	тис. тонн	у % до загальної кількості	у середньому у на 1 підприємство, тис. тонн
Підприємства – усього	6720	100,0	8848,1	100,0	1,32
до 4000,0	30	0,5	26,8	0,3	0,89
4000,1 – 6000,0	74	1,1	50,5	0,6	0,68
6000,1 – 7000,0	112	1,7	139,1	1,6	1,24
7000,1 – 8000,0	330	4,9	372,9	4,2	1,13
8000,1 – 9000,0	4590	68,3	5844,8	66,1	1,27
9000,1 – 10000,0	1373	20,4	2181,0	24,6	1,59
більше 10000,0	211	3,1	233,0	2,6	1,10

Якщо прогнозувати реалізаційну ціну 1 тонни соняшнику на ринку в 2019 р. залежно від формування середнього валютного курсу гривні та очікуваної ціни експорту, то можна обґрунтувати декілька цілком вірогідних сценарних його варіантів [23] (табл.2. 4).

Очікуваний розмах варіації реалізаційних цін на соняшник буде залежати від формування середньої ціни експорту та як результат зовнішньоекономічної політики та середньорічного курсу долара США на валютному ринку [12].

Асортимент маргаринової продукції підприємства представлений маргаринами, м’якими маргаринами і маргаринами та жирами для харчової промисловості [14].

Таблиця 2.4 – Прогноз реалізаційної ціни насіння соняшнику в 2020 р. із врахуванням впливу зовнішньої кон'юнктури світового аграрного ринку і коливання внутрішнього валютного курсу гривні (грн за 1 тонну)

Прогнозні варіанти сценарію залежно від середньорічного курсу 1$, UAH	Очікувана або можлива середня ціна експорту 1 тонни насіння соняшнику, дол. США						
	фактична у 2019 р.	на 30 % нижча	на 20 % нижча	на 10 % нижча	на 10 % вища	на 20 % вища	на 30 % вища
	480,9	369,9	400,8	437,2	529,0	577,1	625,2
27,0	12984,3	9987,9	10820,3	11803,9	14282,7	15581,2	16879,6
27,5	13224,8	10172,9	11020,6	12022,5	14547,2	15869,7	17192,2
28,0	13465,2	10357,8	11221,0	12241,1	14811,7	16158,2	17504,8
28,5	13705,7	10542,8	11421,4	12459,7	15076,2	16446,8	17817,3
29,0	13946,1	10727,8	11621,8	12678,3	15340,7	16735,3	18129,9
29,5	14186,6	10912,7	11822,1	12896,9	15605,2	17023,9	18442,5
30,0	14427,0	11097,7	12022,5	13115,5	15869,7	17312,4	18755,1
30,5	14667,5	11282,7	12222,9	13334,0	16134,2	17600,9	19067,7
31,0	14907,9	11467,6	12423,3	13552,6	16398,7	17889,5	19380,3
31,5	15148,4	11652,6	12623,6	13771,2	16663,2	18178,0	19692,9
32,0	15388,8	11837,5	12824,0	13989,8	16927,7	18466,6	20005,4

Основними споживачами готової продукції «Запорізький олійожировий комбінат» на внутрішньому ринку є: Дніпропетровська, Київська, Полтавська, Харківська, Запорізька та Житомирська області. «Запорізький олійожировий комбінат» зв'язують міцні ділові відносини зі споживачами з багатьма країнами світу. Найбільш великими країнами споживачами продукції комбінату є: Китай, Туреччина, Польща, Таїланд, Єгипет, Сирія, Ефіопія, Ізраїль, Алжир і т.д. [39; 12]

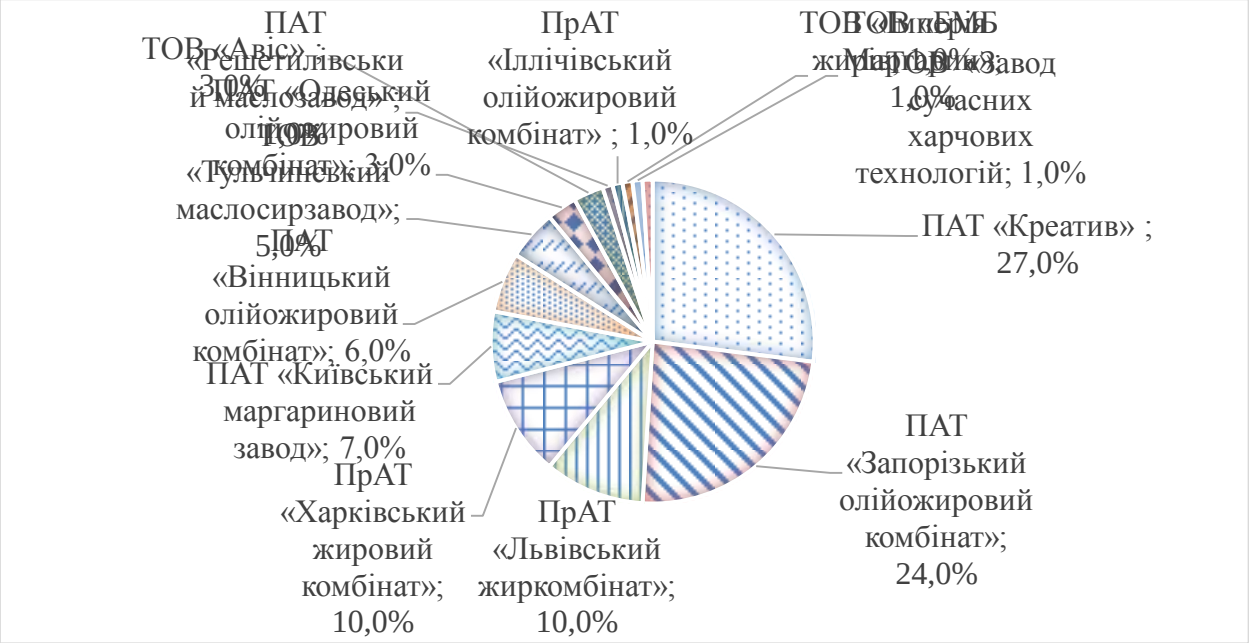


Рис. 2.5 Виробники маргарину в Україні

Останнім часом також збільшилися обсяги експорту в країни Європейського Союзу Америку.

Таблиця 2.5 – ТОП-5 експортерів соняшнику і продуктів переробки у вересні 2019/20 МР (частки в загальному обсязі експорту)

Соняшник		Соняшникова олія		Шрот/макуха соняшнику	
«Проксігон»	13,33%	«Кернел»	18,71%	«Кернел»	18,29%
«Агроінвест Херсон»	13,33%	«Бунге Україна»	11,66%	«Агроінтер»	11,40%
«Сідко Україна»	10,00%	МХП	7,96%	«Каргілл»	8,49%
«Аппарель»	6,67%	«Каргілл»	7,60%	«Олсідз Блек Сі»	6,32%
«Росток» Черкаська обл.	6,67%	«Олсідз Блек Сі»	6,80%	«Дельта Вілмар СНД»	5,93%

Перше місце в рейтингу експортерів соняшнику займає «Проксігон» із часткою 13,33% від загального обсягу (табл. 2.5).

2.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ПАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»

Публічне акціонерне товариство «Запорізький оліяжиркомбінат» - сучасне підприємство з повним циклом переробки сировини, що випускає маргаринову та жирову продукції в асортименті, олія соняшникова нерафінованої, олія соняшникова рафінована дезодорована, мило господарське в асортименті, шрот соняшниковий, гранульовану лузгу, фосфатидного концентрату [22].

Рішенням Держкомітету Оборони СРСР від 9 лютого 1944 року було заплановано будівництво оліяжиркомбінату в місті Запоріжжі. До складу його повинні були входити маслозавод потужністю 100 тонн переробки олієнасіння на добу, миловарний завод продуктивністю 25 тонн господарського мила на добу, а також складські приміщення і допоміжні цехи [46].

Першою переробляємою сировиною була соя. 11 вересня 1947 року підприємством отримано перше соєве (пресове) масло.

17 грудня 1947 року був пущений екстракційний цех і почалася переробка насіння соняшнику.

Миловарний ділянку введений в дію 31 грудня 1949 року.

Постановою Ради Міністрів СРСР від 14 вересня 1946 року було прийнято рішення про будівництво жиркомбінату до складу якого входили маргариновий завод і гидрозавод.

В березні 1948 року розпочато будівництво маргаринового заводу. В грудні 1951 року був проведений перший випуск маргаринової продукції. У 1955 році жиркомбінат і олієжиркомбінат були об’єднані в одне підприємство.

За минулі роки неодноразово виконувалась реконструкція комбінату.

У 1961 році змонтована безперервна установка для охолодження і формування мила під вакуумом.

У 1962-1964 рр. була проведена реконструкція олійно-екстракційного заводу.

У 1966-1967 рр. змонтована і встановлена установка безперервної дезодорації саломасу «Де-Смет».

У 1972 - 1974 рр. в маргариновом цеху змонтовані друга лінія виробництва фасованого маргарину фірми «Джонсон».

У 1978 р. проведений монтаж лінії по безперервної гідратації олії фірми «Лургі».

У 1980 р. змонтована лінія безперервного виробництва маргарину фірми «Джонсон».

У 1982 р. змонтована безперервно діюча установка для рафінації олій та дезодорационная установка фірми «Альфа-Лаваль».

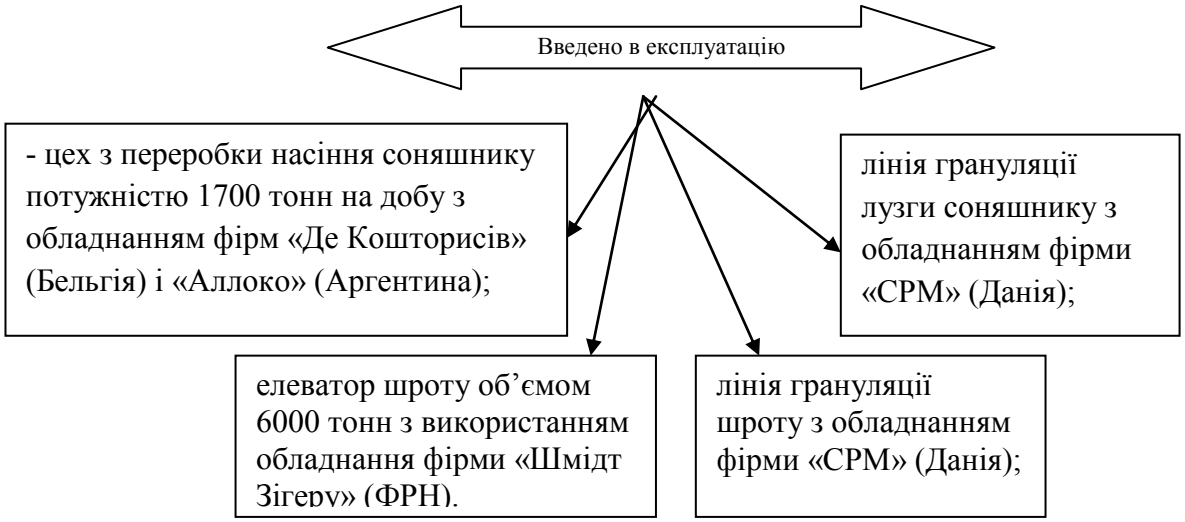


Рис. 2.6 Введено в експлуатацію на ПАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»

У 1986 р. був побудований елеватор шроту ємністю 2,5 тис. тонн.

Реконструкція 2000-2003 р.р. вивела ПАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» на рівень одного з кращих підприємств галузі в Україні та за її межами. У 2003 році введено в дію лінія маргаринів для промислової переробки і лінії виробництва м'яких і наливних маргаринів фірми «Шредер» (ФРН) [23]. У 2010 році введено в експлуатацію нові лінії (рис. 2.6):

На підприємстві впроваджені сучасні технології кращих європейських фірм, що дозволило виробляти деякі види маргаринів спеціального призначення, які до цього часу імпортувалися з-за кордону. Олія, маргаринова продукція та шрот соняшниковий, які випускає ПАТ «ЗОЖК», сертифіковані в системі УкрСЕПРО, маргаринова продукція додатково сертифікована в системі ГОСТ [25].

Номенклатура і асортимент продукції налічує понад 50 найменувань.

Конкурентоздатність підприємства на ринку масложирової продукції підтверджена отриманням у 2004 році міжнародного сертифіката якості системи керування підприємством ISO 9001-2000. З серпня 2009 року підприємство сертифіковане по системі сертифікації ISO 22000:2005 [22]. Політика ПАТ «ЗОЖК» в області якості і безпеки харчових продуктів. Справжня Політика ПАТ «ЗОЖК» в області якості і безпеки харчових продуктів поширюється на виробництво маргаринової продукції, соняшникової олії, шроту соняшникового, фосфатидного концентрату [38].

Цілі ПАТ «ЗОЖК» в області якості і безпеки харчових продуктів наведені на рис. 2.7:

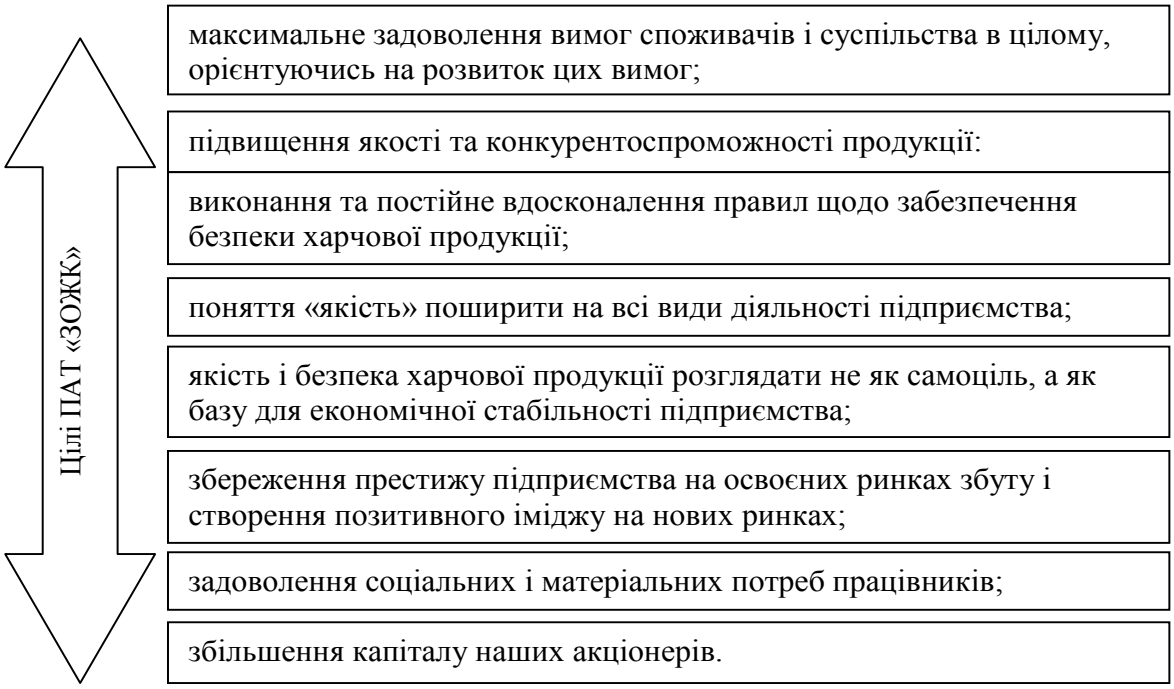


Рис.2.7 Цілі ПАТ «ЗОЖК» в області якості і безпеки харчових продуктів

Основні напрями реалізації цілей в області якості і безпеки харчових продуктів:

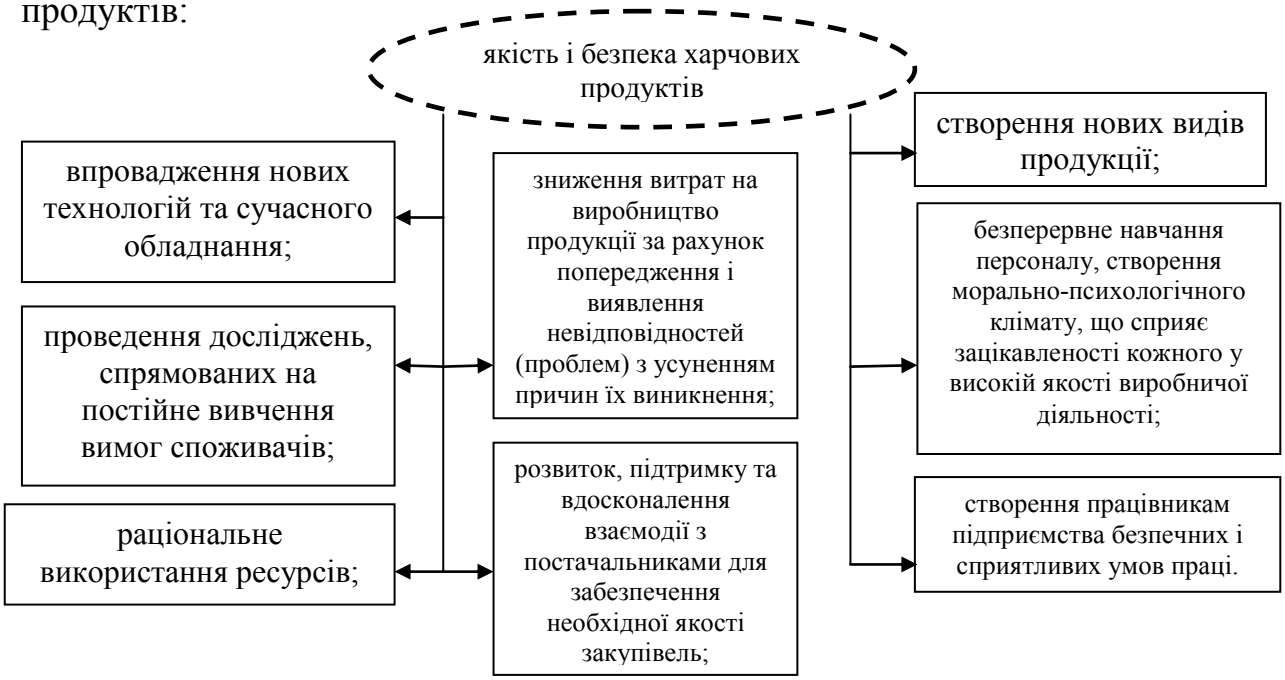


Рис. 2.8 Якість і безпека харчових продуктів

Стратегічні завдання в галузі безпеки харчових продуктів та розширення ринків збуту (рис. 2.8):



Рис. 2.9 Стратегічні завдання ПАТ «ЗОЖК»

Основними видами діяльності ПАТ «ЗОЖК» є переробка насіння соняшника, щроту, лушпиння, переробка в маргаринову продукцію та мило

господарське, оптова торгівля [12]. ПАТ «ЗОЖК» здійснює діяльність на умовах давальницької сировини.

2.3 Розвиток та ефективність маркетингової діяльності на ПАТ «ЗЖОК»

Основні фактори, що визначають макросередовище маркетингу та мають безпосередній вплив на підприємство та ефективність реалізації маркетингових концепцій.

Неконтрольовані фактори виникають від діяльності постачальників, конкурентів, посередників, а також визначаються економічними умовами. Демографія, політика, право, культура, наука та навколишнє середовище.

Демографічні фактори

ПАТ «ЗОЖ», відчувають на собі вплив демографічних факторів. Це пов’язано з тим, що підприємство повино знати конкретні потреби населення, вік, доходи та інші детальні показники. що змінюється з акцентом на конкретні потреби. Наступні показники є найбільш важливими для дослідження споживачів:

- динаміка народжуваності;
- динаміка смертності;
- чисельність кожної вікової групи населення;
- середня кількість дітей у сім’ї;
- економічне середовище.

Економічні фактори так само важливі, як і демографічні. Знати, скільки потенційних клієнтів у компанії, недостатньо. Важливо визначити, які послуги і які вони хочуть придбати. Популяційні розчинні процеси піддаються впливу ряду факторів. у тому числі рівень розвитку національної економіки і розмір заробітної плати інфляція і безробіття Необхідно враховувати потребу в високодохідних туристичних послугах.

Важливо знати структуру розподілу доходів різних груп населення. Така нерівність розподілу є цілком природним явищем. Тому при виборі обслуговувати певний сегмент ринку ПАТ повинні діяти, виходячи з фінансового стану потенційних клієнтів. Також важливо досліджувати моделі споживчих витрат. ВАТ «Melon Fashion Group» прагне максимально підтримувати поточний рівень цін, оскільки ціна товару залежить не тільки від вартості робіт, але й від вартості експлуатації. але й вартість витратних матеріалів, комунальних послуг тощо.

Тому з вивчення розподілу доходів і структури споживання різних груп населення Тому підприємство отримує необхідну інформацію з урахуванням факторів економічного середовища.

Фактори навколишнього середовища (природні)

Природні фактори не можуть не впливати на діяльність трикотажної організації. Особливо через проблему раціонального використання природних ресурсів. Захист довкілля стає всесвітнім. Крім того, природні чинники є ключовим елементом мотивації клієнтів робити покупки. Людям потрібні продукти харчування тощо.

Політико-правове середовище.

Жодна компанія не може здійснювати підприємницьку діяльність незалежно від політичного та правового середовища, що панує в державі. З точки зору маркетолога Це середовище визначається:

- Закон, що регулює підприємницьку діяльність

- Встановити систему контролю з боку державних установ відповідно до чинного законодавства.

- Наявність різноманітних громадських організацій та об’єднань із захисту прав споживачів

Правові знання дозволяють організаціям належним чином організувати діяльність, щоб знайти шляхи підвищення ефективності в рамках існуючої правової бази. Аудити на відповідність закону породжують потребу у дотриманні закону, адміністративного права.

Аналіз мікросередовища

постачальник

Постачальники – це компанії та окремі особи, які забезпечують підприємства фізичними ресурсами, необхідними для виробництва товарів і послуг. Об’єкти продажу включають сировину, матеріали, обладнання, запасні частини, комплектуючі.

Постачальниками матеріальних ресурсів, необхідних для виготовлення трикотажних виробів, є:

- ТОВ «Петроенерго», дистриб’ютор маргарину ВАТ «MELON FASHION GROUP», вже багато років співпрацює з цим постачальником. Встановлюються міцні стосунки та зв’язки. Комплектуючи доставили вчасно. Необхідна кількість поставки завжди перевіряється. Всі необхідні документи надаються. Узгоджена ціна залишиться.

- Приватні підприємці - Розповсюдження різноманітних матеріалів запчастини до обладнання споживач

Існує багато типів ринків клієнтів. (споживчий ринок, ринок виробників, ринок проміжних продавців, державний ринок, міжнародний ринок)

ПАТ «Melon Fashion Group» реалізує свою продукцію переважно на споживчому ринку. а частина продається через власні торгові точки

На поведінку покупців впливають такі групи факторів:

- культурні фактори (культура, соціальний статус);

- соціальні фактори (сім’я, референтна група);

- особистісні фактори (вік, рід занять, економічний стан, спосіб життя);

- психологічні фактори (мотивація, сприйняття, навчання, переконання та ставлення).

Процес прийняття рішення про покупку від споживача проходить кілька етапів: усвідомлення проблеми; виявлення інформації альтернативна оцінка рішення про покупку відповідь на покупку

Мотивація та поведінка споживачів при купівлі трикотажу виробництва ВАТ «Мелон Фешн Груп» Покупці наводять такі основні аргументи на користь трикотажу, які сприяють їхньому рішенню про покупку:

– Бажання почуватися впевнено та надійно – запорука безпеки товарів, придбаних у магазинах, а не на ринках, де багато підробок. (з метою зниження ризику)

- Бажання покращити свій імідж, щоб мати щось таке, що не схоже на інші товари, що пропонуються в інших магазинах, бажання бути унікальним. (Мотивація запам’ятати вираз);

- Бажання зробити щось для оточення, близьких, колег (заохочення до допомоги, змова);

- Купуйте речі дешеві і достатньої якості і надовго зберігають якість споживача. (Тенденція до економії грошей).

Це те, що приваблює клієнтів.

Модернізація товарної лінії передбачає розроблення і виробництво удосконаленої продукції старого асортименту. Важливо правильно визначити час виходу на ринок модернізованої продукції – не надто рано, щоб не зашкодити продажу поточного сортименту, проте й не надто пізно, щоб удосконалений продукт конкурентів не став популярним. Так, функціональний принцип враховує основні призначення продукції (одяг, їжа, побутова техніка). Для вирішення цієї проблеми розглянемо товарні лінії, що схематично представлені у табл.2.8.

Таблиця 2.6- Товарна лінія «маргарин» [48]

№п/п	Назва продукції
1	2
МАРГАРИН М’ЯКИЙ	
1	Маргарин м’який низькокалорійний «ПО СЕЛЯНСЬКИ» мон.10 кг
2	Маргарин м’який низькокалорійний «ПО СЕЛЯНСЬКИ» фас.0,4кг.
3	Маргарин м’який низькокалорійний «Українське Смачне Бутербродне» ф0.5

Продовження таблиці 2.6

1	2
4	Маргарин м’який низькокалорійний «Оллі» ф 0.25
5	Маргарин м’який низькокалорійний «Оллі» ф 0.5
6	Маргарин м’який низькокалорійний «Домашний»ф 0.25
7	Маргарин м’який низькокалорійний «Домашний»ф 0.5
8	Маргарин м’який низькокалорійний «Українське Смачне Бутербродне»ф0.25
9	Маргарин м’який низькокалорійний «Українське Смачне Бутербродне»ф0.5
10	Маргарин м’який низькокалорійний «Оллі» ф 0.4
11	Маргарин м’який низькокалорійний «Домашний»ф 0.4
12	Маргарин м’який низькокалорійний «Изысканный» (не менее 35% жира) мон.20 кг, 10 кг
МАРГАРИН СТОЛОВИЙ	
13	Маргарин столовий «Столичный особый «мон. 20 кг., 10 кг
14	Маргарин столовий «Столичный особый « (не менее 50% жира) мон. 20 кг., 10 кг
15	Маргарин столовий «Сливочный люкс» 72,5% фас 0,375
16	Маргарин столовий «Для тортов» мон. 20 кг.
17	Маргарин столовий «Для кремов» мон. 20 кг.
18	Маргарин столовий «Изысканный» мон. 20 кг., 10 кг
19	Маргарин столовий «ОСОБЫЙ СТАНДАРТ» мон. 20 кг.
20	Маргарин столовий «ОСОБЫЙ ЭКСТРА» мон. 20 кг.
21	Маргарин столовий «Молочный стандарт» мон. 20 кг., 10 кг
22	Маргарин столовий «Хлебопекарный» для пром. переработки мон. 20 кг.
23	Маргарин столовий «Хлебопекарный» (не менее 80% жира) для промислової переробки мон. 20 кг.
24	Маргарин столовий «Молочный особый» мон.20 кг.
25	Маргарин столовий «Солнечный особый» мон.20 кг.
26	Маргарин столовий «Солнечный особый» (не менее 70% жира) мон.20 кг.
МАРГАРИН ДЛЯ ЛИСТКОВОГО ТІСТА	
27	Маргарин для листкового тіста «Слойка» для домашній випічки 80% ф.0.5
28	Маргарин для листкового тіста «Слойка» для листкового печива 80% ф.5,0 (20кг)

29	Маргарин для листкового тіста «Слойка» для листкового печива 70% ф.5,0 (20кг)
30	Маргарин для листкового тіста «Слойка» для класичних листкових виробів 80 % ф.5.0 (20 кг)
31	Маргарин для листкового тіста «Слойка» для класичних листкових виробів 80 % ф.2.0 (10 кг)
32	Маргарин для листкового тіста «Слойка» для промислової переробки 80 % ф.5.0 (20 кг)
33	Маргарин для листкового тіста «Слойка» для промислової переробки 80 % ф.2.0 (10 кг)
34	Маргарин для листкового тіста «Слойка» Европейская 80 % ф.5.0 (20 кг)
35	Маргарин для листкового тіста «Слойка» Европейская 80 % ф.2.0 (10 кг)
36	Маргарин для листкового тіста «Слойка» для домашній випічки 80% ф.0.5
37	Маргарин для листкового тіста «Слойка» для листкового печива 80% ф.5,0 (20кг)
38	Маргарин для листкового тіста «Слойка» для листкового печива 70% ф.5,0 (20кг)

Поглиблення асортименту ПАТ «ЗОЖК» - це доповнення товарів тієї самої категорії, що надає споживачам можливості повнішого вибору асортименту, а підприємству – попередити дії конкурентів, які можуть випустити аналогічні модифіковані моделі товару.

Таблиця 2.7 – -Аналіз глибини асортименту товарної лінії «Олія» [49]

№п/п	Назва продукції
ОЛІЯ СОНЯШНИКОВА	
1	Олія соняшникова нерафінована невиморожена
2	Олія соняшникова рафінована невиморожена
ОЛІЯ ПАЛЬМОВА	
3	Олія пальмова рафінована дезодорована вибілені мон.20 кг, 10 кг
4	Олія кокосова рафінована дезодорована вибілені мон.20 кг, 10 кг

Подальший аналіз асортименту ПАТ «ЗОЖК» свідчить, що підприємство діє у декількох сферах, прагнучи завоювати міцну репутацію. Отже, можна стверджувати, що товарна номенклатура Запорізького комбінату є негармонійної, тому що поряд з асортиментними групами, тісно зв’язаними між собою (маргарин, олія, жири).

ПАТ «ЗЖОК» випускає й інші продукти (мило), що свідчать про проникнення цієї фірми на інший споживчий ринок. Тобто комбінат впроваджує стратегію диверсифікації, що свідчить про займання високої конкурентної позиції на ринку.

Асортимент ПАТ «ЗОЖК» є різноманітним, що підтверджується випуском такої продукції, як концентрат фосфатидный, шрот, лузга та гліцерин.

Структурний аналіз асортименту ПАТ «ЗОЖК» підтверджує, що діяльність компанії використовує стратегічну диференціацію, що дає можливість ефективну діяльність підприємства на українському та зовнішньому ринках.

Конкуренти

Наявність конкуренції має значний вплив на діяльність будь-якої компанії. Конкуренти є ключовими компонентами маркетингової системи, які впливають на маркетингову стратегію організації, що включає продукти, постачальників, посередників і споживачів.

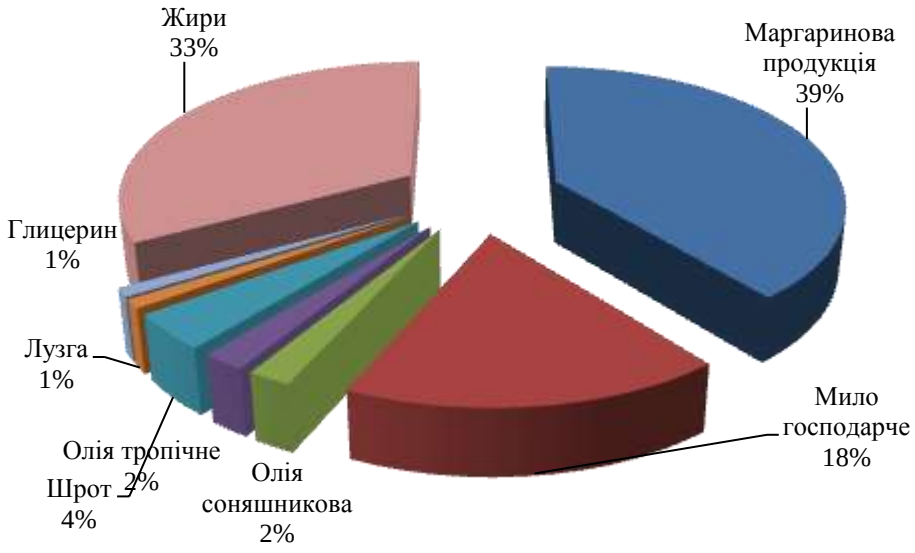


Рис.2.7 Структура глибини асортименту ПАТ «ЗОЖК» у % за 2012 рік [50]

Перш за все, необхідно вивчити конкурентів. сильні і слабкі сторони Порівняти діяльність з діяльністю ПАТ «Melon Fashion Group»

Зараз на український ринок, а також на ринок інших видів продукції імпортується велика кількість товарів. Ця ситуація не залишається поза увагою і для продукції номенклатури підприємства: товари, що імпортуються з-за кордону в широкому діапазоні цін - від найвищого до найнижчого Низькосортну продукцію імпортують переважно з Китаю та Туреччини, крім того, у країнах колишнього Радянського Союзу, таких як Білорусь, Україна та ін.

Згідно з дослідженням, у виробництві та збуті маркетингової продукції є основні конкуренти. Існують також так звані непрямі конкуренти, які не задіяні у виробництві.

Підприємство TDL з повним технічним виробничим циклом на основі експорту до європейських країн. Завдяки прямому пошуку сировини та постійному розширенню асортименту TDL увійшов у п’ятірку лідерів у галузі технологій.

Основною маркетинговою стратегією є довгострокове планування організації. У цьому плані немає деталей. Оскільки детальні стратегічні плани часто суперечать несподіваним подіям у зовнішньому середовищі, базові довгострокові стратегії не є одноразовим рішенням. Його слід регулярно оновлювати та оновлювати відповідно до змін ринку та організаційних результатів.

Важливі позиції займає матриця. «Ринок продукції» (модель І. Ансоффа) Ця модель призначена для розробки стратегій на основі оновлень ринку та продуктів. Відповідно до цієї моделі для груп товарів Необхідні такі маркетингові заходи:

- різноманітні форми реклами, акції та акції. сервісна діяльність та інші методи впливу на споживачів давно потрібні. Для збільшення обсягу реалізації продукції компанія виходить на ринок

- на ринку зріс попит на інші види одягу, тому компанія почала розробляти нові продукти, будь-яку економічну стратегію Синтезувати теоретичні та практичні аспекти ринкової поведінки відповідно до виникаючих моделей. У зв'язку з цим виділяють три основні конкурентні стратегії: за рахунок економії витрат; через відмінності (горизонтальні, вертикальні) через спеціалізацію Вони відрізняються за цільовим ринком. (або ринкові, або групові) і у формі конкурентної переваги (з точки зору вартості чи якості)

Сучасні ринкові умови створили чотири основні конкурентні стратегії на ринку:

- Потужність - для великих стандартних виходів.

- Нішева – для компаній зі спеціальними знаннями.

- Стратегії адаптації – для місцевого, місцевого бізнесу;

- Стратегія «Лідер» – виділяйтеся перебудовою або трансформацією старого сегмента ринку.

Реалізація енергетичної стратегії найкраще підходить для організації АТ «MELON FASHION GROUP».

Розробка заходів товарної політики

Продукт займає центральне місце в комплексі маркетингу. Це те, що має відповідати реальним потребам і вимогам особистості. а маркетинг покликаний допомогти окремим виробникам визначити їхні справжні потреби та вимоги та досягти максимального задоволення, керуючи виробництвом основних продуктів. Це робиться за допомогою політики щодо товару. Товарна політика споживчих товарів займає важливе положення, що вимагає ретельного розгляду та загальних дій.

Політика щодо продуктів містить чіткі вказівки для програмних організацій, які чітко визначені на ринку. Він призначений для забезпечення узгодженості рішень та заходів щодо класифікації та управління. Для підтримки конкурентоспроможності продукту на бажаному рівні Розробляйте та впроваджуйте стратегії, щоб знайти найбільш підходящий

портфель продуктів для товарів, упаковки, маркування та обслуговування продуктів. Відсутність товарної політики призводить до нестабільності структури класифікації через вплив різних факторів. Втрата контролю над конкурентоспроможністю продукції та ефективністю торгівлі продукт

Існує організаційна орієнтація на випуск продукції, що відповідає різноманітним структурам і конкретним потребам покупців. Товарний асортимент – це повний набір продукції, що випускається організацією.

Діяльність ПАТ ЗОЖК структурована таким чином, що випускаються різні види продукції Саме на різних етапах життєвого циклу можна раціонально витрачати кошти на маркетингову діяльність.

Розробка заходів стратегічного ціноутворення

Розробка цінової політики компанії включає:

Визначення механізмів ціноутворення відповідно до конкретних видів економічної діяльності.

Вибір цінової стратегії для просування вашого продукту на ринку.

Початкова ціна на виробництво визначається методом ціноутворення товару за собівартістю продукції - критерієм встановлення ціни є собівартість продукції на одиницю продукції, кількість. Сюди не включаються витрати і включається запланований прибуток. Ціна кожного товару залежить від розміру товару. Кількість використаної пряжі, обсяг роботи

Відігравати важливу роль у розробці цінової політики за життєвим циклом продукції. Перехід продукту на пізнішу фазу циклу призводить до зміни умов виробництва та збуту. Це відображено в ціновій політиці.

На ціни також впливають ринкова кон’юнктура, конкуренти, покупці тощо. ПАТ «ЗОЖК» встановлює стартову ціну та коригує її з урахуванням різних факторів зовнішнього середовища.

При замовленні продукції в магазині та її реалізації в торгових точках ціна визначається орієнтацією на ринок - ціна визначається залежно від рівня попиту на товар таким чином, щоб ціна збільшується на деякий час попит

зростає і навпаки. Вартість виробництва продукції залишається незмінною. Цінова надбавка встановлюється на рівні від 25% до 35% при продажу в магазині.

Розробка заходів системи стимулювання

Просування – це використання різноманітних методів. стимулювати покупців, продавців і посередників Стимули, спрямовані на покупців, полягають у наданні відчутних комерційних переваг, які спонукають їх купувати товари систематично і у великих кількостях.

Безперечно, одним із основних способів мотивації покупців є цінові стимули.

ПАТ ЗОЖК може використовувати такі нецінові стимули для споживачів:

Зменшити час виготовлення продукту з 3 тижнів до 1-2 тижнів;Необхідно виставити продукцію ПАТ «ЗОЖК».

Безсумнівно, репутація компанії відіграє важливу роль у спонуканні споживачів до покупки. Обізнаність громадськості та реклама компанії

Реклама має створювати у споживачів певний рівень знань про товари . Продукція створює потенціал споживача. організації частих замовників і т. д. На цьому етапі, де необхідно сформувати думку споживачів про продукцію ПАТ «ЗОЖК» та мотивувати їх на покупку в першу чергу потрібна іміджева реклама та рекламна реклама Досвід організації слід підкреслити переваги компанії в порівнянні з конкурентами та її успіх на ринку.

Крім розробки рекламних повідомлень Також необхідно вирішити питання вибору найбільш прийнятних засобів поширення інформації.

Кожен вид рекламних засобів має свої переваги і недоліки. Необхідно враховувати інтенсивність використання цих коштів протягом доби . Рекламні кампанії необхідно проводити за допомогою таких методів, які ще не використовувалися в організації. але цікаво (за ціною та розміром), ніж уже організований захід:

Розмістіть оголошення в місцевих газетах. які будуть безкоштовно розповсюджуватися по місту щотижня Надіслано прямо на вашу поштову скриньку. Розробка та впровадження прямої поштової реклами та ділових пропозицій для роздрібних торговців.

Оцінка ефективності заходів

З маркетинговим планом тісно пов'язана розробка маркетингового бюджету, в якому перераховуються всі доходи та витрати на маркетинг.

Щоб отримати максимальну віддачу від заданого рівня продажів і досягти цілей компанії. Необхідно розробити маркетинговий бюджет і оцінити його ефективність.

Кожне підприємство має одну мету: отримати прибуток. Роботи можуть відрізнятися. Метою ПАТ «ЗОЖК» є збільшення прибутку, збільшення продажів, підвищення конкурентоспроможності трикотажу на міжнародному ринку. Тому основною стратегією компанії є цілеспрямована маркетингова стратегія та детальна експортна стратегія.

Для особливостей заходу ПАТ «ЗОЖК» найбільш підходящим методом є планування бюджету на основі показників цільового прибутку. Проекти за цією методикою планування для ПАТ «ЗОЖК» наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – План бюджет

Прогноз загального обсягу ринку	5520
Ринкова частка компанії	23%
Прогноз обсягу продажів	138555
Встановлення середньої ціни продажу	420
Розрахунок суми виручки від продажу	4420
Розрахунок суми змінних витрат становить	338
Розрахунок суми валового прибутку за рахунок постійних витрат покриває витрати на збут і заробляє	73416
Розрахунок суми постійних витрат	85008
Розрахунок частини валового прибутку для покриття витрат на маркетинг і отримання доходу	158424
Розрахунок цільової суми прибутку	34975
Розрахунок цільової суми прибутку	34975
Розрахунок можливих маркетингових витрат становить	38441
Розбивка маркетингового бюджету Реклама Стимулювання збуту Маркетингові дослідження	38441

Крок 1 Оцініть, порівнявши поточні темпи зростання ринку з обсягом ринку поточного року. Виходячи з цього, приблизний розмір ринку повинен становити 5520 пак маргарину.

Крок 2. ПАТ «ЗОЖК « має не тільки зберегти частку ринку (13%), але й планувати збільшити конкуренцію до 10%.

Крок 3 Оцініть обсяг продажів наступного року Якщо обсяг ринку включає 5520 пак на рік. Потім, при зайнятті та утриманні частки ринку, як було заплановано. Буде продано приблизно 1932 пак.

Крок 4 З огляду на ціну кожного товару ПАТ (окремо) з причин, зазначених вище. Щоб розрахувати ціну одиниці товару, необхідно розрахувати середню ціну. Вважайте, що ціна не підвищиться, а якщо і буде, то буде незначною. і частота продажу деяких моделей за такими цінами. Можна сказати, що середня ціна, за якою буде продаватися товар, становить близько 450

Крок 5. Тепер організація може розрахувати суму виручки на наступний рік - 811 440 грн. Ця цифра виходить шляхом множення передбачуваного обсягу реалізації (1932 трикотажних виробів) на середню ціну за виріб (420 грн.).

Крок 6 ПАТ «ЗЖК» розраховує, що сума змінних витрат на одиницю товару складе 338 грн. У цю цифру входять такі витрати: матеріали, упаковка, оплата та інші витрати на одиницю товару.

Крок 7. Від відпускної ціни товару (420 грн. за одиницю) віднімiть суму змінних витрат (338 грн./од.) і помножте різницю на передбачуваний обсяг продажів (трикотаж 1932 грн.) Можна спрогнозувати прибуток. Початковий Це покриє постійні витрати та витрати на маркетинг і принесе дохід. Валовий прибуток складе 158 424 грн.

Крок 8. Постійні витрати розраховуються шляхом множення постійних витрат на одиницю ПДВ на суму 44 грн. для виробу 1932 року, що дає цифру 85008 грн.

Крок 9 Валовий прибуток розраховується в розмірі 158424 грн, за рахунок чого отримуються постійні витрати, витрати на маркетинг і дохід. Віднімаючи від цієї суми, сума постійних витрат склала 85008 грн. Різниця виходить тому, що оплачені витрати на маркетинг, а отримана виручка - 73416 грн.

Крок 10 Встановіть цільовий прибуток від продажу трикотажу - 34 975 грн.

Крок 11. Віднімання цільової суми прибутку (34975 грн) з частки валового прибутку для витрат на маркетинг і отримання доходу (73 416 грн.) дає різницю в розмірі 38 441 грн., яку можна використовувати для маркетингових цілей.

Етап 12. Маркетинговий бюджет у розмірі 38441 грн. розподіляється між основними елементами маркетингового центру, наприклад рекламою і просуванням, тобто 23871 грн. виділяється на рекламу і 12 570 грн. на просування. А за дослідження ринку – 2000 грн.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПАТ «ЗОЖК» НА ОСНОВІ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ

3.1 Застосування матриці BCG для розробки товарної стратегії ПАТ «ЗОЖК»

Матриця портфельного аналізу BCG – одна з найвідоміших танайпростіших, у ній розглядаються лише два чинники, дві змінні:

1) відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає коженпродукт підприємства, і загальним обсягом ринку, на якому він представлений.Відносна частка ринку відкладається на горизонтальній осі і свідчить про рівеньрентабельності. Частка ринку вимірюється обсягоманалогічної продукції, реалізованоїлідером. Якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнеспотрапить у праву половину матриці (<1), якщо більше – то в ліву (>1) [22];

2) темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даноїгалузі, можливість подальшого розширення ринку. Відкладається на вертикальнійосі, варіює від 0% до 20% і більше; 10% розділяє на осі швидке і повільне зростання.Якщо часткаринку (горизонтальна вісь) свідчить про отримання підприємствомгрошей,то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства грошових витратна його освоєння [56].

Використання матриці BCG для розробки стратегії компанії щодо її портфеля. Для цього потрібно розрахувати поточні показники технології, скласти матрицю BCG та створити нову парадигму для BCG із переліченими показниками для стратегічного виявлення та виключення непривабливих продуктів.

1. Збір вихідних даних. Насамперед, необхідно скласти список тих товарів підприємства «ЗОЖК», які будуть аналізуватися за допомогою матриці БКГ. ЗОЖК випускає такі товари як кетчупи, соуси (майонези), гірчицю та маргарини [22]. У таблиці (табл. 3.1) наведенно дані обсягів продажу за 2017 та 2018 роки, конкуруючою фірмою обрали «Олеум» (Бельгія) і також помістили дані у таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Обсяги продажу, тис. грн.

Товар	Обсяг продажів «ЗОЖК», тис. грн		Обсяг продажів ключового конкурента»Олеум» (Бельгія) за 2017р.
	2017р.	2018р.	
Гірчиця	620	625	724
Соуси	730	921	615
Кетчуп	405	550	600
Маргарини	554	526	500

Визначивши вихідні дані, переходимо до обчислення темпу зростання ринку за рік.

2. Обчислення темпу зростання ринку за рік.На цьому етапі потрібно розрахувати річне збільшення обсягів продажів (виручки) ЗОЖК (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Обсяги продажу, тис. грн.

Товар	Обсяг продажів «ЗОЖК», тис. грн		Обсяг продажів ключового конкурента «Олеум» (Бельгія)за 2017р.	Темпи зростання ринку
	2017р.	2018р.		
Гірчиця	620	625	724	1,01%
Соуси	730	921	615	1,26%
Кетчуп	405	550	600	1,36%
Маргарин	554	526	500	0,95%

Розрахунок показників матриці БКГ, а також розрахуємо показник темпів зростання ринку (ТЗР). Розрахунок темпів зростання ринку відкладається по вертикальній осі матриці БКГ і є показником зрілості,

насищеннності і привабливості ринку, на якому компанія реалізує свої товари. Розраховується як середньозважене значення серед усіх сегментів ринку, на яких діє підприємство.

$$\text{ТЗР} = \frac{\text{Обсяг продажу 2017р.}}{\text{Обсяг продажу 2018р.}} \quad (3.1),$$

розрахуємо темпи зростання ринку за формулою для кожного товару:

$$\text{ТЗР}_{\text{Гірчиця}} = \frac{620}{625} = 1{,}01\%$$

$$\text{ТЗР}_{\text{Соуси}} = \frac{730}{921} = 1{,}26\%$$

$$\text{ТЗР}_{\text{Кетчуп}} = \frac{405}{550} = 1{,}36\%$$

$$\text{ТЗР}_{\text{Маргарин}} = \frac{554}{526} = 0{,}95\%$$

3. Обчислення відносної частки ринку. Розрахувавши темп приросту ринку для аналізованих продуктів (підрозділів), необхідно для них же підрахувати відносну ринкову частку.

Таблиця 3.3 – Обсяги продажу, тис. грн.

Товар	Обсяг продажів ЗОЖК, тис. грн		Обсяг продажів ключового конкурента «Олеум» (Бельгія)за 2016р.	Показники	
	2019р.	2020р.		Темпи зростання ринку	Відносна частка ринку
Гірчиця	620	625	724	1,01%	0,86%
Соуси	730	921	615	1,26%	1,5%
Кетчуп	405	550	600	1,36%	0,92%
Маргарин	554	526	500	0,95%	1,05%

$$\text{Відносна частка ринку} = \frac{\text{Частка ринку СБО}}{\text{Частка ринку основного конкурента}} \quad (3.2)$$

Розрахуємо відносну частку ринку за формулою для кожного виду товару:

$$\text{ВЧР}_{\text{Гірчиця}} = \frac{625}{724} = 0{,}86\%$$

$$ВЧР_{Соуси} = \frac{921}{615} = 1{,}5\%$$

$$ВЧР_{Кетчуп} = \frac{550}{600} = 0{,}92\%$$

$$ВЧР_{Маргарин} = \frac{526}{500} = 1{,}05\%$$

4. Побудова матриці БКГ.

Четвертий і останній крок фактично створює модель для Бостонської консультативної групи. На початку координат накресліть дві осі: вертикальну (зростання ринку) і горизонтальну (відносна частка ринку). Кожна вісь ділиться навпіл на дві частини. Одна частина відповідає за низькі значення показників (низький темп зростання ринку, низька відносна частка ринку), інша - високі (високий темп зростання ринку, висока відносна частка ринку) [33].

По кожному продукту встановлюємо перетин вертикальної і горизонтальної осі і малюємо коло, площа якого відповідає частці продукту в обсягах продажів підприємства.

Матриця BCG визначає чотири основні позиції бізнесу (товарів) підприємства, які отримали загальноприйняті маркетингові назви визначені у табл. 3.4:

Таблиця 3.4 – Основні позиції бізнесу матриця BCG

Матриця BCG	1) висококонкурентний бізнес на швидко зростаючих ринках – ідеальний стан для фірми – «зірки»;
	2) висококонкурентний бізнес на зрілих, насичених, схильних до застою ринках – стабільне джерело коштів для підприємства – «дійні корови»;
	3) бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на перспективних ринках, – майбутнє бізнесу не визначене – «важкі діти»;
	4) поєднання слабких конкурентних позицій з ринками, що перебувають у стані застою – відкинуті від світу бізнесу – «собаки» або «важкі діти».

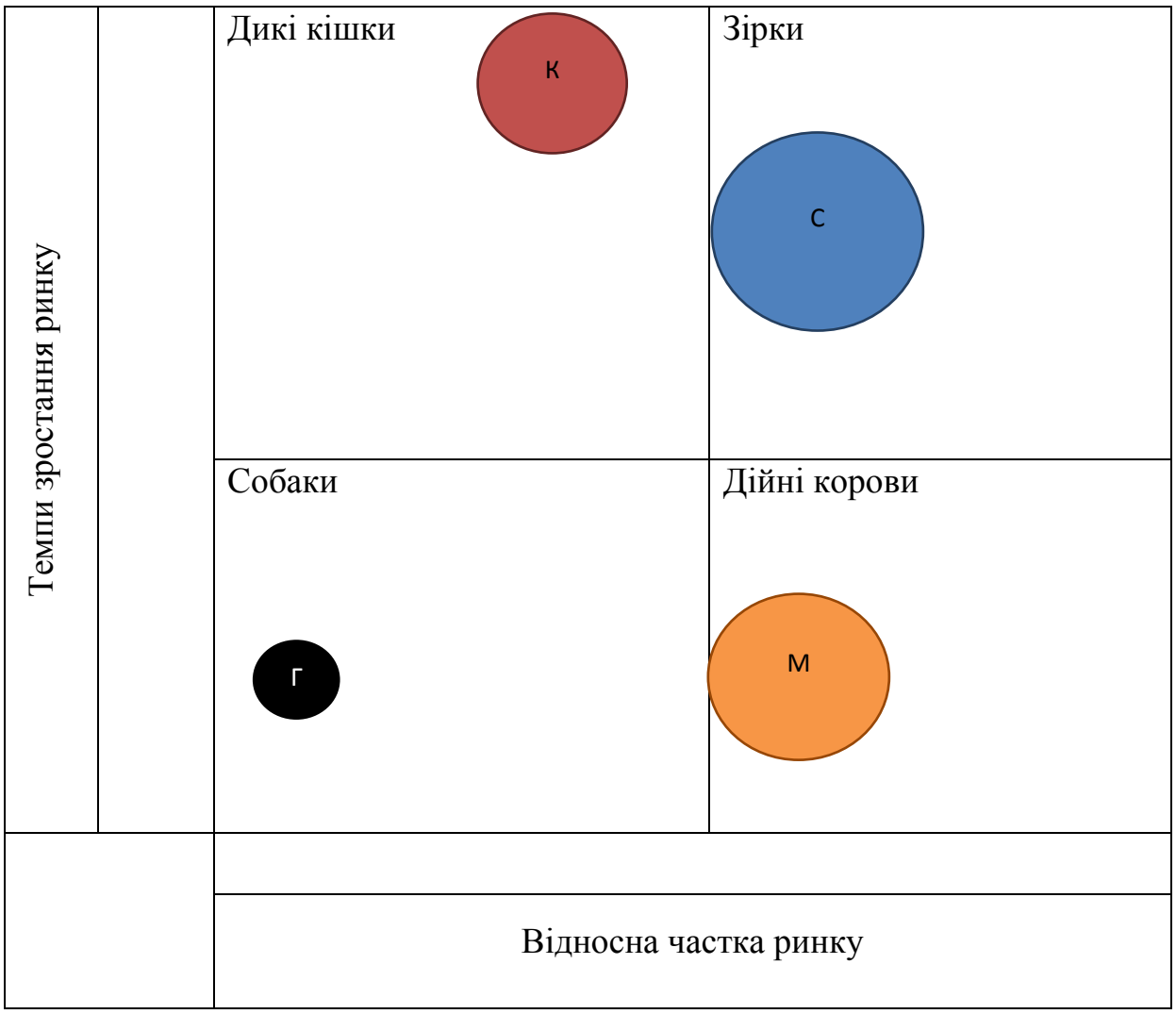


Рис. 3.1 Матриця БКГ

Отже, побудувавши матрицю БКГ по проведеним розрахункам (рис. 3.1), товари, які ми розглядали за двома підприємствами, зайняли такі позиції у квадратах матриці:

– соуси- «зірки»;

– маргарин- «дійні корови»;

– кетчуп- «дикі кішки»;

– гірчиця-»собаки».

У результаті побудови матриці БКГ аналізованого підприємства «ЗОЖК» всі товарні групи, продукти розбиваються на 4 квадранта. Стратегія розвитку товарної групи залежить від того, в якому квадранті знаходиться товар. Кожен квадрант має окремі рекомендації (табл.3.4).

Таблиця 3.5 – Рекомендації BCG-матриці

Вид стратегічної бізнес одиниці	Прибуток	Грошові потоки	Можливі стратегії
«Дикі кішки» (Кетчуп)	Низький, зростаючий, нестабільний	Від'ємні	Аналіз: чи зможе бізнес піднятися до рівня «зірки»?
«Зірки» (Соуси)	Високий, стабільний, зростаючий	Приблизно нульові	Інвестиції для зростання
«Дійні корови» (Маргарин)	Високий, стабільний	Позитивні, стабільні	Підтримка прибутковості інвестицій в інші підрозділи
«Собака» (Гірчиця)	Низький, нестабільний	Приблизно нульові	Ліквідація підрозділу/ «збір врожаю»

Для кожного товару в матриці БКГ повинна бути прийнята стратегія розвитку. Вірну стратегію допомагає визначити положення товарів усередині матриці:

– для зірок - збереження лідерства;

– для собак - відхід з ринку або зниження активності;

– для знаків питання - інвестування або селективний розвиток;

– для дійних корів - отримання максимального прибутку [33].

З вищенаведеної таблиці, до матриці BCG ПАТ «Запорізький оліяжиркомбінат», можемо бачити, де в матриці розміщені аналізовані товари та які їх можливі стратегії.

Другий квадрант: «зірки».

У другому квадранті матриці БКГ знаходяться соуси- напрямки бізнесу «ЗОЖК», які є лідерами у своїй швидко зростаючій галузі. Підприємство повинно підтримувати і зміцнювати даний вид бізнесу, що означає не знижувати, а, можливо, і збільшувати інвестиції.Ринок соусів вважається досить гнучким і динамічним. За даними операторів ринку, традиційно продаж майонезу збільшуються напередодні свят: восени і взимку користуються попитом високожирні марки, а навесні і влітку – зі зниженим

вмістом жирів. Середня рентабельність виробництва соусів становить 5 – 8 %. У цілому, за словами експертів, вітчизняний ринок даної продукції на межі перенасичення [23].

Третій квадрант: «дійні корови».

Являє собою напрямки бізнесу з високою відносною часткою ринку на повільно зростаючих або навіть стагнуючих ринках. Товар підприємства, тобто маргарин, представлений в даному квадранті матриці БКГ і є основним генератором прибутків і грошових коштів. (рис.3.2, 3.3).

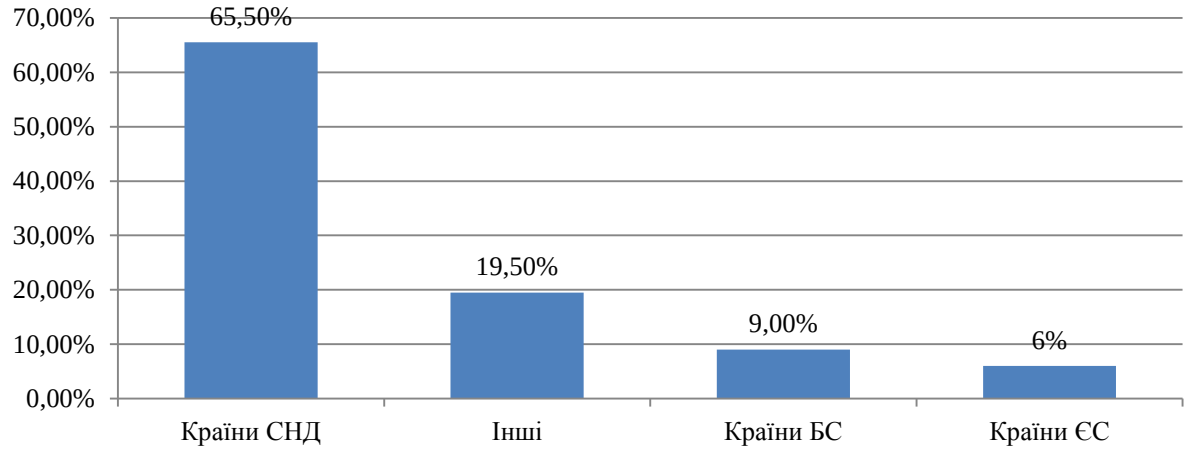


Рис. 3.2 Експорт української маргаринової продукції у 2020 році

З рис.3.2 бачимо, що експорт в основному спрямований на країни СНД та має непоганий відсоток від всього обсягу збуту маргаринової продукції. Зміни продажів на зарубіжні ринки представлені у таблиці нижче.

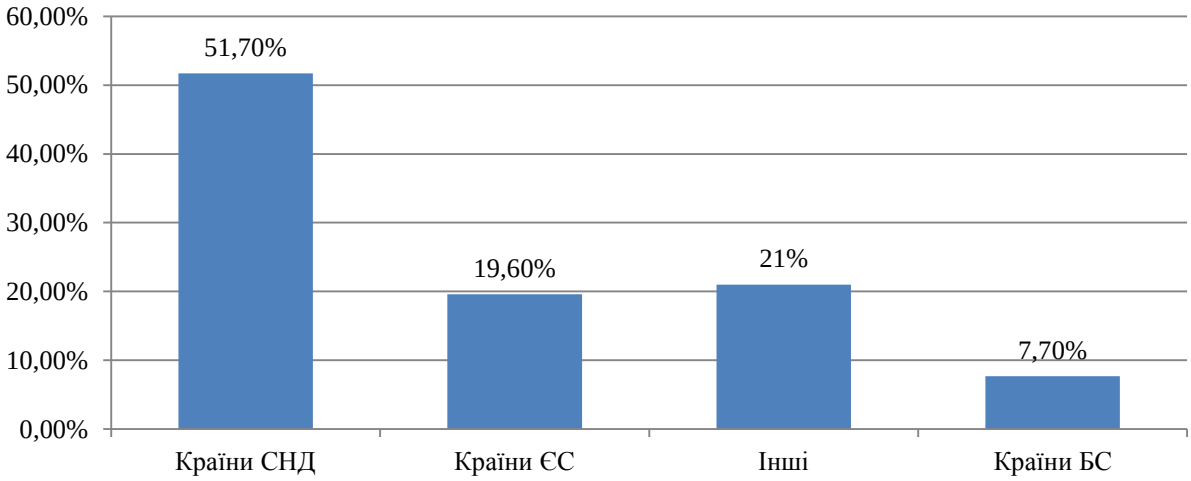


Рис. 3.3 Експорт української маргаринової продукції у 2020 році

Порівнюючи з попереднім роком, то збут до країн ЄС, БС та інших - збільшився, але не на багато. Щодо країн СНД, то експорт знизився майже на 14%. Дані представлені для загального огляду маргаринової продукції України, що експортується [22].

Четвертий квадрант: «собаки». У даному квадранті матриці БКГ зосереджені напрямки бізнесу (гірчиця) з низькою відносною часткою ринку в повільно зростаючих або стагнуючих ринках. Дані напрями бізнесу зазвичай приносять мало прибутку і є неперспективними для компанії. Стратегія роботи з даними товарами: скорочення всіх інвестицій, можливе закриття бізнесу або його продаж [58].

Ідеальний портфель повинен складатися з 2 груп товарів:

– товарів, здатних забезпечувати компанію вільними грошовими ресурсами для можливості інвестування в розвиток бізнесу («зірки» і «дійні корови»). Для «Запорізького оліяжиркомбінату» такими є олія і маргарин;

– товарів, що перебувають на стадії впровадження на ринок і на стадії росту, які потребують інвестуванні та здатних забезпечити майбутню стабільність і стійкість компанії («дикі кішки»). При аналізі даних ПАТ «ЗОЖК» ми встановили, що в цю групу входить гірчична продукція.

Іншими словами, товари першої групи забезпечують поточне існування компанії, товари другої групи забезпечують майбутні доходи компанії [59].

Аналізуючи ПАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» за матрицею БКГ, можна зробити такі висновки:

У другому квадраті матриці БКГ («зірки») знаходиться така група товарів ПАТ «ЗОЖК» як маргарин, який є лідером у своїй швидко зростаючої галузі. Компанія повинна підтримувати і зміцнювати даний вид бізнесу, а значить не знижувати, а, можливо, і збільшувати інвестиції.

У квадраті «собаки» матриці БКГ ПАТ «ЗОЖК» зосереджені напрямки бізнесу- гірчиця, що характеризується низькою відносною часткою ринку в повільно зростаючих або стагнуючих ринках. Даний напряморк бізнесу зазвичай приносить мало прибутку і є безперспективним для компанії.

Стратегія роботи з даним товаром: скорочення всіх інвестицій, можливе закриття бізнесу або його продаж (рис.3.4).



Рис. 3.4 Опис квадрантів матриці БКГ

Рішення, які повинні бути прийняті для ПАТ «ЗОЖК»:

1. Для кожного товару в матриці БКГ є прийнята стратегія розвитку. Вірну стратегію допомагає визначити положення товарів всередині матриці, для аналізованого підприємства це виглядає так:

– для «зірок» (соусів) - збереження лідерства;

– для «собак» (гірчиці) - відхід з ринку або зниження активності;

– для «знаків питання» (кетчупу) - інвестування або селективний розвиток;

– для «дійних корів» (маргарин) - отримання максимального прибутку.

2. Товари, групи «собаки» (гірчиця) повинні знизити кількість виробництва в максимально швидкі терміни. Ця група тягне компанію вниз,

позбавляє вільних грошових коштів, з'їдає ресурси. Виключення з портфеля цієї товарної групи неможливе, але може бути оновленим і застосучвати заходи репозиціонування продукту [29].

3. За відсутності поточного безкоштовного фінансування слід розробити програми для збільшення кількості продукції категорії «Корова» або «Зірка» в довгостроковій перспективі та скорочення виробництва нової продукції в короткостроковій перспективі (як компанія). може не підтримувати розвиток усіх інновацій). Щоб повною мірою скористатися феноменом «корови» в інвестиційній політиці компанії, необхідно ефективно керувати її продуктами, особливо у сфері маркетингу.

4. Без майбутнього фінансування компанії повинні представити більший портфель нових продуктів, які можуть стати «зірками» або «дійними коровами» в майбутньому.

3.2 Розробка товарної стратегії ПАТ «ЗОЖК» на базі матриці ADL

ADL матриця є зручним інструментом при розробці стратегії, вона дозволяє планувати стратегію компанії, товару або послуги відповідно до стадії життєвого циклу галузі та рівнем конкурентоспроможності компанії на ринку. В основі матриці лежить концепція життєвого циклу товару / галузі, відповідно до якої перехід від однієї стадії в іншу вимагає від компанії зміни стратегічних рішень. Використовуючи матрицю, можна виробити правильні напрямки для стратегічних управлінських рішень, визначити довгостроковий вектор розвитку компанії, товару або послуги.

Олеум здійснює надзвичайно міцний якісний та органічний контроль для захисту всього ланцюжку постачання. Він співпрацює тільки з лабораторіями, сертифікованими FOSFA та іншими всесвітньо відомими організаціями. Один з партнерів Oleum має власну лабораторію, яка включає власну секцію мікробіології. Все це забезпечує належний моніторинг якості продукції Oleum. Олеум виробляє соняшникову олію рафіновану та

нерафіновану, рапсову, кукурудзяну та льняну олії, а також соуси, кетчуп, маргарин та гірчицю [60].

Для побудови матриці ADL необхідно визначити положення кожного видутовару з перелічених компаній. Для аналізування вибрано два бізнес-проектикожної компанії [22]. Оскільки такі компанії, як «ЗОЖК» та «Олеум» мають схожі бізнес-проекти, для порівняльного аналізу ефективностіїх диверсифікації було обрано такі товари, як Соуси «Щедро» та «Олеум». А для оцінки загальної ефективності диверсифікації на підприємствах— маргарин «Щедро» та оліюсоняшникову «Олеум». Для визначення положенням наринку, в загальному, використовують показники, конкурентоспроможності,ефективності виробництва, вертикальної інтеграції, ставлення управлінців доризиків. Усі ці показники дають можливість у цілому охарактеризувати положення товару на ринку, залежно від його групової приналежності (виду) [56].

Таблиця 3.5 – Показники оцінки рейтингу кокурентоспроможності позицій бізнес-проектів

Показники	К-ть вагомості	Бізнес-проект Соус «Щедро»	Бізнес-проект Соус «Олеум»	Бізнес-проект маргарин «Щедро»	Бізнес-проект олія соняшникова «Олеум»
Частка ринку	0,3	4	3	4	4
Технологічне лідерство	0,2	3	4	5	4
Додаткові переваги	0,25	3	2	3	4
Асортиментний склад	0,10	5	3	4	5
Реклама	0,15	4	4	2	3
Загальний рейтинг	1	3,8	3,2	3,6	4

Продукти харчування мають специфічні властивості (обмежений термін придатності, залежності обсягу споживання товарів від рівня доходів населення,сезонність виробництва та реалізації продукції, нееластичність попиту на товари першої необхідності), що визначає необхідність

застосування особливих показників для всебічного оцінювання та реального положення на ринку відповідних товарів [26].

Аналізуючи бізнес-проекти за відповідними показникамиможна визначити реальне місце на ринку серед продукції конкурентів і товарівзамінників (табл. 3.5).

При порівняльному аналізі схожих бізнес-проектів соусів «Щедро» та «Олеум»,за даними табл. 3.5, було виявлено, що бізнес-проект «Щедро» має більшийрейтинг ніж бізнес-проект «Олеум», оскільки забільшістю показників, має вищі бали, а за іншими однакові або нижчі. Незважаючи на це, бізнес-проект соусів «Олеум»,має рейтинг менший на 0,6 бала, але випереджує бізнес-проект «Щедро» утехнологічному лідерстві, нещодавно підприємство оновило технологічні бази. Оцінка місця на ринку за рейтингом показала, що бізнес-проект соусів «Щедро» має сильне положення на ринку, а бізнес-проектсоусів «Олеум» — сприятливу позицію [36]. Інший бізнес-проект бельгійського пвдприємства — олія соняшникова «Олеум» теж позиціонує себе як лідер, але не за всіма показникамимає максимальні бали-рекламна кампанія присутня, але не у великому обсязі. Втім, незважаючи на сильнупозицію на ринку, цей бізнес-проект не може бути домінуючим, оскільки унього існують конкуренти. Для здійснення подальшого аналізу потрібно визначити, на якій стадії життєвого циклу перебувають кожен із аналізованих бізнес-проектів [22].

Існують 4 стадії зрілості ринку, по іншому можуть називатися стадіями життєвого циклу галузі.

Стадія становлення галузі (народження)

Характеризується високими темпами зростання ринку, низькою кількістю гравців, використанням нових технологій, високим рівнем інвестицій в галузь і високим рівнем цін. На стадії становлення галузі пенетрация (% споживання) товару або послуги серед населення мала. Потенціал зростання ринку високий [22].

Стадія зростання галузі (ріст)

Характеризується зміцненням ринку, який продовжує ріст, показуючи високі темпи збільшення продажів і прибутку. Конкуренція на стадії зростання ще невелика, тому компанії, що оперують в галузі, «пожинають плоди» своїх інвестицій. Рівень цін стабільний. Але нові гравці, поступово запозичуючи технологію, починають входити на ринок. До кінця стадії росту пенетрация товару або послуги досягає свого максимуму. Потенціал зростання ринку високий [26].

Користуючись обчисленнями, можна стверджувати, що бізнес-проект соус «Щедро» перебуває на стадії зрілості, оскільки має невелику стабільну кількість конкурентів, є лідером на ринку, та має постійне оновлення продуктової лінії. Бізнес-проект олія соняшникова «Олеум» та Бізнес-проект маргарин «Щедро» так само, як і попередній бізнес-проект перебувають на стадії зрілості, що характеризується схожими значеннями параметрів [35].

Бізнес-проект соус «Олеум» є на стадії росту, оскільки даний товар користується попитом у все більшої кількості покупців, його обсяг продажу швидко збільшується та з’являється швидкий приріст прибутку. (рис. 3.5).

Отже, проаналізувавши чотири бізнес-проекти двох великих компаній, що працюють на вітчизняному ринку та зарубіжжі, можна визначити положення товарів, які вони пропонують, і визначити доцільність диверсифікації їх діяльності [27].

Матриця ADL/LC наглядно показує, що підприємство «ЗОЖК» має усвоєму портфелі два лідируючих бізнес-проекти, але незважаючи на те, що їхконкурентна позиція є різною, життєвий цикл цих бізнес-проектів є однаковим.

Це свідчить про швидке насичення ринку сосами ТМ «Щедро». Якщоодин з бізнес-портфелів перейде у стадію старіння та прибутки від цього напрямку діяльності зменшаться, бізнес-проект, що знаходиться в стадії зрілості чи росту буде приносити більшу вигоду, що дає компанії можливість розраховувати настабільний грошовий потік [25]. ПАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» так само має усвоєму бізнес-портфелі різні

бізнес-проекти, але, через те що два бізнес-проектизнаходяться на однакових стадіях життєвого циклу «ЗОЖК» варто додати у свій бізнес-портфель ще один напрям діяльності, який би забезпечив у майбутньомубільш прибуткову діяльність [7].

Стадії життєвого циклу товарів	Слабка	Міцна	Сприятлива	Сильна	Домінуюча	
						Старіння
			Бізнес-проект Соус «Щедро»	Бізнес-проект оліясоняшникова «Олеум» Бізнес-проект маргарин «Щедро»		Зрілість
			Бізнес-проект Соус «Олеум»			Ріст
						Народження

Конкурентна позиція

Рис. 3.5 Матриця моделі ADL/LC

Скориставшись матрицею, ми визначили позиції бізнес-проектів на ринкухарчових продуктів.

Наступним етапом застосування моделі є обрання «уточнених» стратегій, які пропонують розробники. При цьому, для кожного варіанту позиції бізнес-проекту обриється кілька варіантів стратегій подальшого розвитку бізнес-проекту [35].

Відповідно до цього, для аналізованих бізнес-проектів можливими є такі стратегічні рішення:

– бізнес-проект маргарин «Щедро»: утримання частки ринку (стратегії A, C, N, U, V,W); утримання частки — зростання разом з виробництвом (стратегії A, B, C,F, G, J, N, P, T, U);

– бізнес-проект соус «Щедро»: знаходження ніші та утримання в ній (стратегії C,D, N, Q, U); мінімальна реінвестування або відмова від інвестування.

Аналізуючи вітчизняну та іноземну компанію згідно моделі ADL/LC, було виявлено, що дві диверсифіковані компанії мають вдало сформовані та збалансовані бізнес-портфелі. Незважаючи на те, що підприємство «Олеум» має більш успішні продукти у своєму складі, ніж підприємство «ЗОЖК», можна стверджувати, що ці компанії мають ефективні бізнес-портфелі таздійснюють прибуткову діяльність як на вітчизняному ринку так і зарубіжному. Провівши аналіз із застосуванням моделі ADL варто зазначити, що перевагами цієї моделі є відображення загального позиціонування бізнес-портфелю на ринку з врахуванням життєвого циклу товару та його конкурентоспроможності. Недоліками моделі єпроведення всього аналізу на суб’єктивному досвіді менеджера.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Основними видами діяльності компанії є переробка насіння соняшнику, подрібнення, лущення, переробка маргарину, соусів, кетчупів, гірчиці та господарського мила, оптова торгівля. Підприємство працює відповідно до умов, встановлених для тарифів на сировину. За підсумками 2020 року ПАТ «ЗОЖК» займає перше місце з переробки українського насіння соняшнику з продуктивністю 767 196 тонн на рік. Виробництво соняшникової нерафінованої олії до 2020 року становитиме 320 176 тонн. ПрАТ «ЗОЖК» з України є провідним виробником маргаринової продукції. На діяльність товариства мають вплив сезонні зміни: в літку та восени обсяг робіт збільшується у двічі.

Публічне акціонерне товариство «Запорізький оліяжиркомбінат» сьогодні є одним з українських лідерів олійно-жирової продукції, зокрема маргаринової: питома вага товарів, що випускаються підприємством, складає близько 25% внутрішнього ринку маргаринів і жирів. Продукція «ЗОЖК» призначена для використання, як в домашніх умовах, так і в промисловому виробництві з випуску кулінарних, кондитерських і хлібобулочних виробів: тортів, тістечок, печива, солодощів, шоколадних цукерок. Маргарини і жири Запорізького оліяжиркомбінату не тільки займають почесне місце на вітчизняних прилавках, а й користуються попитом на зовнішньому ринку.

Компанія втілює в собі найсучасніші технології великої європейської компанії, здатної виробляти деякі види маргарину спеціального призначення, які раніше імпортувалися з-за кордону. Українські кондитерські та кондитерські підприємства мають можливість працювати з якісними та недорогими інгредієнтами від місцевих виробників. Соняшникову олію, маргаринову продукцію та соняшникову продукцію виробництва ПАТ «ЗОЖК» сертифікують в системі УкрСЕПРО, а маргаринову продукцію

додатково сертифікують у системі ДЕСТ. Однак робота по вдосконаленню технологій, якості і зниженню затрат на переробкутриває.

На підприємстві впроваджені сучасні технології кращих європейських фірм, що дозволило виробляти деякі види маргаринів спеціального призначення, які до цього часу імпортувалися з-за кордону. Тепер українські кондитерські та хлібопекарські підприємства мають можливість працювати на якісному і недорогому сировину українських виробників [22].

Стратегічний аналіз є безперервним процесом, нестабільність зовнішнього середовища та зміни внутрішнього середовища зумовлюють необхідність постійного моніторингу й у разі необхідності потребують перегляду стратегії підприємства, цілей діяльності, стратегічних рішень і процесу їхздійснення. Для вибору обґрунтованої стратегії для ПАТ «ЗОЖК», що передбачає змінуструктурипродуктовогопортфеля і перерозподіл наявних коштів, ми використали метод портфельного аналізу, а саме матрицю Бостонської консультативної групи. За її результатами товарні групи зайняли свої місця в матриці та для кожної обгрунтована своя бізнес-стратегія.

1. Товарні групи: соуси та маргарин займають позиції у матриці БКГ «зірок» та «дійних корів», що забезпечують підприємству стабільний прибуток, тож цю продукцію слід й надалі випускати у такому ж обсязі, або, навіть, збільшити.

2. Кетчуп відноситься до «важких дітей», тож слід приділити увагу інноваціям або знизити кількість виготовлення цієї продуції.

3. Товарна група гірчиця має не найкращі позиції по обсягам продажів закордон, тож слід розглянути ретельніше причину цієї проблеми і прийняти рішення щодо зниження виробництва цієї продукції до зарубіжжя або зовсім його ліквідувати.

Також було проведено матричний аналіз ADL, що дозволяє планувати стратегію підприємства та товару відповідно до стадії життєвого циклу галузі та рівнем конкурентоспроможності компанії на ринку. Конкурентом для ПАТ «ЗОЖК» було обрано майже аналогічне іноземне підприємство «Олеум».

Використовуючи матрицю, було сформовано декілька стратегій для аналізованої продукції, що підвищать ефективність товарної політики підприємства:

1. Для бізнес-проекту маргарин «Щедро» мають розглянутися такі стратегії:

- зворотня інтеграція;
- розвиток виробничих потужностей за кордоном;
- методи і функції ефективності;
- ті ж продукти / ті ж ринки, ефективна технологія;
- традиційна ефективність зниження вартості.

2. Для бізнес-проекту соус «Щедро»стратегії:

- розвиток виробничих потужностей за кордоном;
- раціоналізація системи збуту;
- методи і функції ефективності;
- раціоналізація продукції;
- ті ж продукти / ті ж ринки.

Тож в роботі був проведений матричний аналіз товарних галузей, визначено іноземного конкурента та виявлені конкурентні позиції товару підприємства та їх життєвий цикл, внаслідок чого були обрані стратегії вдосконалення ефективності тованої політики ПАТ «ЗОЖК».

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. Посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 302 с.

2. Кардаш В.Я. Портфельні стратегії. Нав. посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 156 с.

3. Портфельний аналіз. URL: http://www.econ.asu.ru/pdf/confYprConsult2/verchoshenskih.pdf (дата звернення: 15.10.2021).

4. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] Львів: «Новий Світ» . 2018. 680 с.

5. Сутність та завдання портфельного аналізу URL: http://buklib.net/books/36617/ (дата звернення: 15.10.2021).

6. Огірко І. В., Шульжик Ю. О. Інвестометрія та державне управління. *Економетрія: проблеми теорії і практики: Збірник наукових праць. Хмельницький інститут регіонального управління та права.* Хмельницький, 2020. С. 126-134.

7. Lamben Jean-Jacques Strategic Marketing. European Perspective [Text] Industrial Marketing Management. 2015. Vol. 24. P. 329–339.

8. Сутність аналізу портфеля бізнесів та його основні етапи: URL http://studopedia.com.ua/1_367430_sutnist-analizu-portfelya-biznesiv-ta-yogo-osnovni-etapi.html (дата звернення: 15.10.2021).

9. Minzberg G. Quinn JB, Goshall S Strategic Process. 2015. P. 537-539.

10. Товарний портфель. URL: http://jak.magey.com.ua/articles/tovarnij-portfel-ce-asortiment-produkcii-shho.html (дата звернення: 15.10.2021).

11. Томпсон А.А. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу.; пер. з англ. М.: Вид. дім Вільямс, 2018.

12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.]. Київ : КНЕУ, 2017. 699 с.

13. Аналіз портфеля бізнесів фірми. URL: http://pidruchniki.com/15100827/marketing/analiz_portfelya_biznesiv_firmi_portfelniy_analiz (дата звернення: 15.10.2021).

14. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навчальний посібник] К. : КНЕУ, 2017. 360 с.

15. Василенко В. А. Стратегічне управління : [навчальний посібник] Київ :Центр учбової літератури, 2017. 400 с.

16. Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства. URL: https://studfiles.net/preview/5720701/page:50/(дата звернення: 15.10.2021).

17. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : [Навч. посіб.] / [2-ге вид., переробл. і доповн.]. К. : Знання, 2017. 406 с.

18. Аналіз темпів приросту та частки ринку за методом Бостонської консультативної групи. URL: https://studfiles.net/preview/5720701/page:51/(дата звернення: 15.10.2021).

19. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. Київ: Вища школа, 2017. 348 с

20. Матриця Бостонської Консалтингової Групи http://powerbranding.ru/biznes-analiz/bcg/(дата звернення: 15.10.2021).

21. Матриця «Дженерал Електрик – МакКінзі» URL: http://stud.com.ua/16662/investuvannya/matritsya_dzheneral_elektrik_makkinzi(дата звернення: 15.10.2021).

22. Матриця URL: https://studfiles.net/preview/5720701/page:53/(дата звернення: 15.10.2021).

23. Модель портфельного аналізу методом «Shell» — dmp» URL: http://pidruchniki.com/16011013/marketing/model_shelldpm (дата звернення: 15.10.2021).

24. Матриця фірми Arthurd. Little (adl/lc) URL: http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/9DAE74E1-BC44-4899-9552-5390E0E24205.pdf (дата звернення: 15.10.2021).

25. Регулярна інформація за 2018 рік URL: https://www.stockworld.com.ua/ru/analytics/emitent/template/73037/156 (дата звернення: 15.10.2021).

26. Щорічний звіт ПАТ «ЗОЖК». URL: http://zmgk.com.ua/docs/annual/2015-annual_report.pdf (дата звернення: 15.10.2021).

27. Запорізький оліяжиркомбінат, ПАТ URL: http://zmgk.business-guide.com.ua/(дата звернення: 15.10.2021).

28. Характеристика продукції URL: https://revolution.allbest.ru/manufacture/00777532_0.html (дата звернення: 15.10.2021).

29. Структура виробництва URL: http://zmgk.com.ua/strukture/ (дата звернення: 15.10.2021).

30. Політика в області якості URL: http://zmgk.com.ua/index.php?vid=quality(дата звернення: 15.10.2021).

31. Якість і безпека. URL: http://zmgk.business-guide.com.ua/(дата звернення: 15.10.2021).

32. Технології. URL: http://zmgk.business-guide.com.ua/(дата звернення: 15.10.2021).

33. Проблеми та перспективи розвитку АПК. URL: http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/94932/90894.pdf (дата звернення: 15.10.2021).

34. Ринок олійних культур України URL: http://propozitsiya.com/ua/realiyi-rynku-oliynyh-kultur-ukrayiny (дата звернення: 15.10.2021).

35. Соняшникова олія на глобальному ринку, URL:: http://www.ukroilprom.org.ua/?q=node/192 (дата звернення: 15.10.2021).

36. Вирощування соняшнику є найрентабельнішим в сільському господарстві – Мінагро. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-

economy/2225091-virosuvanna-sonasniku-e-najrentabelnisim-v-silskomu-gospodarstvi-minagro.html (дата звернення: 15.10.2021).

37. Збір насіння соняшника. URL: http://minagro.gov.ua/node/25060 (дата звернення: 15.10.2021).

38. Соняшник 2019 ринку. URL: http://milkua.info/uk/post/sonasnik-2019 (дата звернення: 15.10.2021).

39. Лозовський О. М. Оцінка та перспективи розвитку експортних можливостей олійно-жирової галузі. *Економічний форум.* 2021. № 3. С. 43-50.

40. ПАТ «Запорізький олійно-жировий комбінат» https://graintrade.com.ua/pererabotchik/pat-zaporizkij-olijno-zhirovij-kombinat-id1972 (дата звернення: 15.10.2021).

41. Формування та функціонування інтегрованихоб'єднань в олійно-жировій галузі України http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19511/01-Skopenko.pdf?sequence=1 (дата звернення: 15.10.2021).

42. Олійно-жирова галузь України продовжує нарощувати виробництво та експорт продукції URL:http://www.ukroilprom.org.ua/?q=node/151(дата звернення: 15.10.2021).

43. Рейтинг експортерів соняшнику URL: http://agravery.com/uk/posts/show/rejting-eksporteriv-sonasniku(дата звернення: 15.10.2021).

44. Експорт URL: http://web.znu.edu.ua/NIS/__tom_-2017.pdf (дата звернення: 15.10.2021).

45. Про компанію URL: http://zmgk.business-guide.com.ua/(дата звернення: 15.10.2021). (дата звернення: 15.10.2021).

46. Продукти URL: http://ollifoods.com/category/products(дата звернення: 15.10.2021).

47. Україна: ТД «Щедро» представив нову торгову марку для поставок продукції на ринок ЄС. URL: https://www.apk-inform.com/ru/news/1053433#.Whl3bJuWTDc(дата звернення: 15.10.2021).

48. Україна залишається світовим лідером з виробництва та експорту олії соняшникової URL: (дата звернення: 15.10.2021).

49. Експорт соняшникової олії 2018 URL: https://uteka.ua/ua/publication/Eksport-podsolnechnogo-masla-v-Ukraine-v-2017-godu-idet-na-rekord(дата звернення: 15.10.2021).

50. Торгівля з ЄС URL: http://www.eurointegration.com.ua/rus/articles/2017/03/13/7062896/ (дата звернення: 15.10.2021).

51. Топ-10 виробників соняшникової олії в жовтні 2016 URL: http://agravery.com/uk/posts/show/top-10-virobnikiv-sonasnikovoi-olii-v-zovtni-2016 (дата звернення: 15.10.2021).

52. Рейтинг найбільших експортерів і покупців соняшникової олії URL: http://agroportal.ua/ua/news/mir/reiting-krupneishikh-eksporterov-podsolnechnogo-masla/(дата звернення: 15.10.2021).

53. Гаркавенко С.С. Маркетинг.Підручник. Київ: Лібра, 2017. 712 с.

54. Формування та функціонування інтегрованих об’єднань в олійно-жировій галузі України URL :http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19511/01-Skopenko.pdf?sequence=1 (дата звернення: 15.10.2021).

55. Про підприємство. URL: http://www.ukr-prom.com/firm-2733/(дата звернення: 15.10.2021).

56. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібник Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 400 с.

57. Пивоваров П.П. Теоретичні основи харчових технологій: підручник / за ред. П.П. Пивоварова – Харків: ХДУХТ, 2015

58. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.:ЦУЛ, 2014. 396 с.

59. Oleum – Get your basics right URL: http://www.oleum.be/oleum-olieslagerij/(дата звернення: 15.10.2021).

60. ADL матриця для визначення вектора розвитку компанії україни URL:http://powerbranding.ru/biznes-analiz/adl-matrica/ (дата звернення: 15.10.2021).

61. Osel, Roger R. and Wright Robert V.L. Allocating resources: How to Do It in Multi-Industry Corporations. Handbook of Business Problem Solving. New York: McGrow-Hill.2016.