**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Стратегія формування конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на міжнародному ринку»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0730-зед

спеціальності 073 – Менеджмент,

освітньо-професійної програми

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Калугін Б.Р.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

Чкан А.С.

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 Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Д.Т. Бікулов

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 року

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

Калугіна Богдана Романовича

1. Тема роботи «Стратегія формування конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на міжнародному ринку»

керівник роботи: Чкан А.С., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук

затверджені наказом ЗНУ від 12.05.2021 року № 684-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. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ ВОГНЕТРИВІВ ТА ДІЯЛЬНІСТЬ ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» НА НЬОМУ

3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) 16 таблиць 18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада  консультанта | Підпис, дата | |
| завдання видав | Завдання прийняв |
| 1 | Чкан А.С. |  |  |
| 2 | Чкан А.С. |  |  |
| 3 | Чкан А.С. |  |  |

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 Б.Р. Калугін

( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи А.С. Чкан

(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер С.В. Маркова

(підпис ) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 72 с., 23 рис., 22 табл., 40 джерел.

Об’єкт дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти організації роботі щодо розробки стратегії формування конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на міжнародному ринку.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації роботи щодо формування та використання конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив» для забезпечення успішної діяльності на ринку.

Мета дослідження: розробка стратегії формування конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив» як передумови забезпечення його ефективної діяльності на міжнародному ринку.

Методи дослідження: описовий, порівняльний, розрахунковий, графічний.

В роботі студентом визначено, що конкурентні переваги є базовим фактором успіху підприємства на ринку. Кожне підприємство повинно чітко володіти інформацією щодо власних конкурентних переваг, формувати їх та оцінювати з метою більш активного використання та підвищення власної ефективності.

Здобувачем проаналізовано тенденції розвитку ринку вогнетривкої продукції в Україні та світі. Визначено основних діячів цього ринку та з’ясовано, що галузь є однією з базових для нормального функціонування інших секторів економіки, зокрема металургії. Виявлено, що основним учасником ринку вогнетривів в Україні є ПрАТ «Запоріжвогнетрив». В роботі проведено ґрунтовну оцінку результатів діяльності підприємства, його активності на внутрішньому ринку України, а також діяльність на міжнародному ринку. В результаті проведених досліджень узагальнено основні конкурентні переваги підприємства.

В третьому розділі роботи здобувачем здійснено оцінку конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в порівнянні з іншими іноземними виробниками, які активно діють на міжнародному ринку та є потенційними конкурентами підприємства за умов активізації його експортної діяльності. За результатами оцінки визначено, що підприємство не має суттєвих конкурентних переваг в порівнянні з діючими конкурентами на міжнародному ринку. Однак має ключові фактори успіху, за умов використання яких підприємство зможе сформувати конкурентні переваги та досягти успіху на міжнародному ринку.

Як результат досліджень, в роботі запропоновано стратегію формування конкурентних переваг, яка має здійснюватися відповідно до запропонованої автором формули досягнення стратегічного успіху.

ВОГНЕТРИВИ ФОРМОВАНІ ТА НЕФОРМОВАНІ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПРОФІЛЬ КОНКУРЕНТІВ , МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

ABSTRACT

Thesis for the Master’s Degree: 72 p., 23 fig., 22 tab., 40 sources.

The object of the research: theoretical methodical and practical aspects of organization of the development of a strategy for forming competitive advantages of PJSC «Zaporizhogneupor» in the international market.

The subject of the research: a set of theoretical, methodological and practical aspects of the organization of forming competitive advantages of PJSC «Zaporizhogneupor » to ensure successful operations in the market.

The purpose of the thesis for the master’s degree is the development of a strategy of forming competitive advantages of PJSC «Zaporizhogneupor» as a prerequisite for ensuring its effective operation in the international market.

The research methods: descriptive, comparative, statistical analysis, system approach, graphic.

In the Thesis for the Master’s Degree author define that competitive advantages are the basic factor of success of the enterprise in the market. Each company must have clear information about its own competitive advantages, form them and evaluate them in order to make more active use and increase their own efficiency.

The author analyzed the trends of the market of refractory products in Ukraine and the world. The main participants of this market are determined. It has been determined that the refractory industry is one of the basic ones for the normal functioning of other sectors of the economy, in particular metallurgy. It was revealed that the main participant of the refractory market in Ukraine is PJSC «Zaporizhogneupor». In the Thesis author evaluated the results of the activity of enterprise in the market of Ukraine, as well as activities in the international market. As a result of the conducted researches the basic competitive advantages of the enterprise are generalized.

In the third part of the thesis assessment of the competitive advantages of PJSC «Zaporizhogneupor» in comparison with foreign manufacturers that are active in the international market is made. These competitors defined as a potential for the company in terms of intensification of its export activities. According to the results of the assessment, it is determined that the company does not have significant competitive advantages compared to existing competitors in the international market. However, it has key success factors, under the conditions of which the company will be able to form a competitive advantage and succeed in the international market.

As a result of research, the author proposed a strategy for forming competitive advantages of PJSC «Zaporizhogneupor», which should be carried out in accordance with the formula for achieving strategic success which is proposed by the author.

FORMULATED AND UNFORMED FIREFLUENCIES, COMPETITIVE ADVANTAGES, STRATEGY, COMPETITIVENESS, COMPETITORS PROFILE, INTERNATIONAL MARKET

# ЗМІСТ

[ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 3](#_Toc88058633)

[ЗМІСТ 6](#_Toc88058634)

[ВСТУП 7](#_Toc88058635)

[РОЗДІЛ 1 10](#_Toc88058636)

[ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА 10](#_Toc88058637)

[1.1 Сутність конкурентних переваг та їх види 10](#_Toc88058638)

[1.2 Підходи до формування конкурентних переваг 15](#_Toc88058639)

[1.3 Методи оцінки конкурентних переваг підприємства 17](#_Toc88058640)

[РОЗДІЛ 2 28](#_Toc88058641)

[АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ ВОГНЕТРИВІВ ТА ДІЯЛЬНІСТЬ ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» НА НЬОМУ 28](#_Toc88058642)

[2.1 Стан і тенденції розвитку ринку вогнетривів в світі 28](#_Toc88058643)

[2.2 Аналіз діяльності виробників вогнетривів в Україні 32](#_Toc88058644)

[2.3 Аналіз діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на ринку вогнетривів 39](#_Toc88058645)

[РОЗДІЛ 3 46](#_Toc88058646)

[ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ 46](#_Toc88058647)

[3.1 Аналіз конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив» 46](#_Toc88058648)

[3.2 Оцінка конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив» 54](#_Toc88058649)

[3.3 Стратегічні напрямки розвитку конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на закордонних ринках 60](#_Toc88058650)

[ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 64](#_Toc88058651)

[ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 68](#_Toc88058652)

# ВСТУП

Головним фактором, що завжди перебуває в полі зору та вивчення керівництва будь-якого підприємства є ресурси, які є необхідними для нормального, ефективного та безперебійного функціонування. Наявність доступу до певних ресурсів, впровадження та використання в діяльності підприємства новітніх технологій, застосування кваліфікованої робочої сили, випуск якісної продукції, доступ до ринків збуту, наявність унікальної торгової пропозиції – все це є елементами діяльності підприємства, які забезпечують йому більш вигідну позиції на ринку, дозволяють бути більш ефективним, результативним, успішним. Все це, в свою чергу, робить підприємства певним чином унікальним і формують його конкурентні переваги.

Необхідність існування конкурентних переваг у підприємства на сьогодні вже є беззаперечним фактом. Велика кількість науковців досліджували в своїх роботах їх сутність. Базовими та класичними серед них є наукові напрацювання Ламбена Ж.-Ж., Фатхудінова Р.А., Друкера П., Портера М. та інших. Ці науковці не тільки пояснювали сутність поняття «конкурентна перевага», доводили доцільність та необхідність їх існування у кожного суб’єкта господарювання в умовах ринкової економіки. Вони також пропонували власні способи поєднання та використання даних конкурентних переваг в практичній діяльності підприємства, формуючи тим самим певну конкурентну стратегію, відповідно до якої підприємство функціонує на ринку, пристосовуючись до умов на ньому, чи навпаки, реалізуючи новаторські, кардинально нові підходи до організації діяльності.

Основою розробки та впровадження будь-якої конкурентної стратегії має бути всебічний аналіз, дослідження та оцінка наявних конкурентних переваг певного підприємства, їх співвідношення з базовими існуючими та потенційними конкурентами.

Актуальність та необхідність такого аналізу та дослідження особливо зростає в умовах невизначеності зовнішнього середовища, швидких та непередбачуваних змін, що відбуваються в ньому. Керівництво підприємства повинно завжди відслідковувати та здійснювати моніторинг своїх власних ключових факторі розвитку, новації, що реалізують в своїй діяльності конкуренти, щоб не тільки бути з ними на рівних, а й випереджати їх на ринку.

Одночасно з цим діяльність щодо розвитку та використання власних конкурентних переваг не повинна бути у вигляді «гонитви» чи «перегонів», що досить часто можна спостерігати на практиці. Керівники підприємств повинні зважено підходити до питання свого власного розвитку, досягнення успіху не в поточний період, а в стратегічній перспективі.

Слід також зазначити, що в умовах розширення меж ринку, відкриття кордонів для виходу вітчизняних українських підприємств на міжнародну арену питання розвитку власних конкурентних переваг набуває ще більшої актуальності. Практики управління, які є успішними на внутрішньому ринку, не завжди можуть мати подібний ефект при організації роботи на ринках інших країн.

Враховуючи викладене, можна зауважити, що тема кваліфікаційної роботи щодо формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку в умовах стратегічної орієнтації, є актуальною та потребує ґрунтовного вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка стратегії формування конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив» як передумови забезпечення його ефективної діяльності на міжнародному ринку.

Відповідно до мети роботи було встановлено наступні задачі:

− визначити сутність конкурентних переваг та їх види;

− узагальнити підходи до формування конкурентних переваг;

− систематизувати методи оцінки конкурентних переваг підприємства;

− дослідити стан і тенденції розвитку ринку вогнетривів в світі;

− здійснити оцінку Вогнетривке виробництво в України, виявити тенденції його розвитку;

− проаналізувати результати діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на ринку вогнетривів;

− провести аналіз конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив»;

− оцінка конкурентних переваги ПрАТ «Запоріжвогнетрив» з конкурентами на міжнародному ринку;

− визначити стратегічні напрямки розвитку конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на закордонному ринку.

Об’єктом дослідження − є теоретико-методичні та практичні аспекти організації роботі щодо розробки стратегії формування конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на міжнародному ринку.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації роботи щодо формування та використання конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив» для забезпечення успішної діяльності на ринку.

Інформаційною базою дослідження стали: статистична звітність Державного комітету статистики України, статистичні огляди ринків України та світу, наукові праці вчених, які займалися вивченням конкурентоспроможності підприємства та матеріали Інтернет-джерел.

Основою для виконання поставлених завдань та проведення наукових досліджень стали методи: описовий, порівняльний та розрахунковий. Також в роботі використано графічний метод для побудови профілів полярності конкурентів та виявлення конкурентних переваг об’єкту дослідження.

# РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність конкурентних переваг та їх види

Конкурентні переваги є базовим фактором успіху у бізнесі і забезпеченні економічної безпеки країни. Саме процесу оцінки конкурентних переваг приділяється головна увага в процесі розробки комплексної стратегії діяльності підприємства на різних рівнях функціонування: регіональному, місцевому, національному чи навіть міжнародному.

Боротьба та суперництво між виробниками товарів та послуг вимагає постійної уваги з боку керівництва до формування конкурентних переваг, їх постійного розвитку. Така діяльність повинна здійснюватися не тільки з урахуванням вимог поточної ситуації на певному ринку, а й передбачати врахування перспектив розвитку підприємства:

− вихід на нові ринки збуту в регіональному аспекті;

− започаткування чи розширення меж експорту;

− запровадження додаткових бар’єрів щодо діяльності на існуючих ринках збуту;

− зміна запитів та потреб існуючих клієнтів;

− поява нових конкурентів на існуючих ринках;

− зміни в законодавстві та політичній ситуації.

Поняття конкурентної переваги безпосередньо пов’язане із поняттям конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті конкурентоспроможність підприємства розглядається як потенційна спроможність досягати конкурентних переваг підприємством у суперництві з іншими суб'єктами господарювання [1].

Конкурентну перевагу ні в якому разі не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей − це факт, що фіксується в результаті реальних й очевидних переваг покупців. Можна мати новітні технології, кращі ніж у конкурентів, більш кваліфікований персонал, при цьому мати гірші економічні показники діяльності. В цьому випадку перші переваги не можна розглядати як конкурентні переваги. Вони є лише передумовою для формування в майбутньому переваг над конкурентами. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності.

Конкурентна перевага як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми [2]. Досягнення конкурентних переваг забезпечується в результаті систематичного моніторингу спрямованості впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на конкурентоспроможність фірми.

Існує декілька визначень поняття конкурентної переваги, що характеризують різні підходи до дослідження цього явища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 − Підходи до визначення поняття «Конкурентна перевага»

|  |  |
| --- | --- |
| Джерело | Визначення |
| Лісовська Л.С. [3] | це одна або більше його споживчих властивостей, які відсутні або менш виражені у конкурентів |
| Дмитрієва І.А,, Кирчата І.М. [4]. | рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів |
| Міценко Н.Г. [5] | наявність у системі якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами |
| Портер М. [6] | це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами |

Найбільш складною є оцінка рівня конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги порівняно з іншими. Конкурентоспроможність товару являє собою головну умову успіху будь-якого підприємства на ринку, що забезпечує достатньо високий рівень його прибутковості. Поняття конкурентної переваги можна визначити як ті характеристики й властивості товару, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Для того, щоб ті або інші характеристики підприємства можна було розглядати як конкурентні переваги, вони повинні відповідати наступним критеріям:

– характеристики повинні бути значущими з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку, тобто повинні відповідати ключовим факторам успіху;

– вони мусять бути стійкими за умов динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами;

–  характеристики повинні бути наочними для споживачів. Тобто фірма має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії.

Загалом можна узагальнити певні характерні особливості конкурентних переваг (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 − Характеристики конкурентних переваг [7]

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика | Сутність |
| 1. Зовнішній чи внутрішній характер | - зовнішня: відміні якості товару, які утворюють цінність для покупця;  - внутрішня: переваги фірми щодо витрат виробництва, які менші ніж у конкурентів |
| 2. Є проявом переваги над конкурентами | Виявляється в економічній, технічній, організаційній сферах, що виявляється у економічних показниках (ринкова частка, обсяг продажів, прибуток, рентабельність) |
| 3. Не є потенційною можливістю підприємства | Є фактичним результатом реальних й очевидних переваг покупців |
| 4. Є відносною величиною, має порівняльний характер | може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажів, залежить від конкретних умов та причин |
| 5. Неоднозначність впливу на подібні фактори | Комплексно впливають, однак мають різний прояв в різних ситуаціях, окрім цього відчувають вплив з боку цих факторів, змінюючи свою природу |

Загалом, конкурентна перевага будь-якого конкретного економічного об'єкта не може бути універсальною. При його аналізі фактор прив'язки до реальних ринкових умов повинен обов'язково враховуватися.

Щоб підкреслити особливості формування стратегії управління конкурентними перевагами необхідно зупинитися на найбільш значимих класифікаційних ознаках переваг підприємства на ринку, щоб надалі більш обґрунтовано підходити до проблемі пошуку джерел їхнього формування.

Узагальнення класифікації конкурентних переваг та факторів їх виділення наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 − Класифікація конкурентних переваг підприємства [7, 8]

|  |  |
| --- | --- |
| Критерій класифікації | фактори виділення конкурентних переваг |
| Економічний | - загальноекономічний стан ринків;  - стимулювання економічної активності з боку уряду;  - ефект масштабу виробництва;  - ефект досвіду;  - економічний потенціал підприємства;  - можливість застосування нових джерел фінансування. |
| Нормативно-правовий | - надання законодавством пільг та привілеїв;  - належність до зон з особливим економічним режимом; |
| Структурний | - високий рівень інтеграції виробництва і реалізації продукції;  - можливість швидкого охоплення нових ринків. |
| Адміністративні обмеження | - обмеження у видачі ліцензій;  - ускладнена реєстрація підприємств;  - перешкоди у виділенні земельних ділянок та службових і виробничих приміщень. |
| Розвиток ринкової інфраструктури | - розвиток засобів комунікації;  - розвиток посередницької мережі;  - розвиток між фірмової кооперації. |
| Технологічний | - високий рівень розвитку НТП у галузі;  - унікальні технічні характеристики сировини та матеріалів;  - унікальні технічні параметри продукції. |
| Інформаційний | - рівень поінформованості про стан зовнішнього середовища та ринкову інфраструктуру. |
| Географічний | - можливість подолання географічних меж ринків;  - вигідне географічне розташування підприємства; |
| Демографічний | - демографічні зміни у цільовому сегменті ринку;  - кількісне збільшення цільового сегменту. |

Наявність безлічі факторів формування конкурентних переваг обумовлює їх велику кількість та різноманітність, що у свою чергу унеможливлює порівняння конкурентних переваг та визначення взаємозв’язків між ними. Так, з метою структуризації для виявлення та подальшого аналізу, конкурентні переваги групуються за окремими видами, відповідно до виділених основних та більш вагомих критеріїв класифікації.

Класифікація видів конкурентних переваг залежно від відповідних параметрів наведені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 − Класифікація видів конкурентних переваг [9]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерій класифікації | Види конкурентних переваг | Характеристика |
| Характер джерела | - зовнішні | з’являються у наслідок відповідних умов зовнішнього середовища підприємства |
| - внутрішні | спричинені відповідними процесами в середині організації |
| Ступінь динамічності | - стійкі | наявні та незмінні протягом тривалого періоду часу |
| - нестабільні | залежать від конкретних обставин |
| - сезонні | спричинені сезонними особливостями, мають періодичний характер |
| Можливість імітації | - імітовані | можуть бути легко імітовані |
| - важко імітовані | незначна можливість імітації |
| - унікальні | не підлягають імітації |
| Об’єкт реалізації | - продукту | проявляються в унікальних характеристиках продукту |
| - підприємства | являють собою характеристики підприємства, що вирізняють його поміж інших |
| Об’єкт реалізації | - галузі | представляють собою привабливі для підприємств характеристики галузі |
| - національної економіки | виявляються у привабливості економічних характеристик на національному рівні |
| Сфера прояву | - постачання | унікальні чи привілейовані можливості постачання |
| - НДДКР | результати впровадження останніх досягнень за будь-якими напрямками діяльності підприємства |
| - виробництва | стосуються організації виробничого процесу |
| - реалізації | унікальні можливості організації реалізації продукції |
| - сервісу та експлуатації | наявність додаткових товарів чи послуг, унікальні можливості використання |
| Тривалість дії | - стратегічні | до них прагне підприємство у процесі діяльності |
| - тактичні | є допоміжними та послідовно змінюються, сприяючи формуванню стратегічних конкурентних переваг |

Для більш точного аналізу та формування конкурентних переваг, вони групуються відповідно до окремих факторів, що їх визначають, критеріїв та умов виявлення. Сукупність вищезазначених характеристик визначає необхідність формування відповідного підходу до управління підприємством, що не тільки забезпечував би сам процес адаптації, а й створював умови для його ефективного функціонування на постійній основі.

## 1.2 Підходи до формування конкурентних переваг

Процес формування конкурентної переваги – дуже складний та довготривалий. Вказуючи на унікальні характеристики товару, конкурентна перевага надає підприємству можливість здійснювати свою діяльність краще конкурентів за окремими параметрами.

Загалом на формування конкурентних переваг впливає ряд факторів ендогенного та екзогенного характеру (рис. 1.1).

Фактори впливу на формування КП



Рисунок 1.1 -− Фактори впливу на формування конкурентних переваг [10, 11]

Визначення конкурентних переваг є дуже важливим для підприємства, оскільки саме від того, наскільки точно будуть виділені фактори формування, області виділення та реалізації конкурентних переваг буде залежати визначення загальної конкурентоспроможності підприємства, а відтак його успішне функціонування.

Наразі існують різні підходи до формування конкурентних переваг: інноваційні, інтеграційні, соціальні, ситуаційні, комплексні, безперервні, системні (табл. 1.5)

Таблиця 1.5 − Підходи до формування конкурентних переваг та відповідні їх види [12]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Підхід | Сутність | Види конкурентних переваг |
| інноваційний | передбачає використання результатів НДДКР, спрямований на формування КП в сфері технології чи продукту | - продукту  - асортименту  - технології  - виробництва  - реалізації  - сервісу |
| інтеграційний | є результатом здійснення організаційних перетворень, що передбачають об’єднання та інтеграцію зусиль різних відділів чи спеціалістів для створення КП | - конкурентні переваги на рівні підприємства, здебільшого організаційного характеру |
| соціальний | впровадження методів соціального розвитку персоналу, підвищення рівня їх навичок та зацікавленості до створення новацій | - конкурентні переваги персоналу  - знання та вміння персоналу |
| ситуаційний | вміння адаптуватися до вимог конкретної ситуації, в якій опиняється підприємство в різні періоди свого функціонування, швидко впроваджувати новації | - сезонні  - ситуаційні  - тактичні  - унікальні |
| комплексний | є результатом всебічного вивчення досвіду власного та конкурентів, впровадження найбільш ефективних та дієвих практик | - конкурентні переваги на рівні підприємства |
| безперервний | впровадження та вивчення досвіду повинно здійснюватися на постійній основі | - тактичні |
| системний | формування повинно впроваджуватися за умов дотримання принципів синергії та рівноваги | - стратегічні |

Серед розглянутих підходів до формування конкурентних переваг неможливо сконцентруватися на одному, успіх підприємства залежить у оптимальному поєднанні та правильному використанні різних підходів. Використання кожного з них залежить від ряду специфічних особливостей як підприємства, так ї його зовнішнього середовища. Різні підходи сприяють формування різних видів конкурентних переваг, які у поєднанні створюють конкурентоспроможність підприємства в цілому.

## 1.3 Методи оцінки конкурентних переваг підприємства

Оцінка конкурентних переваг може здійснюватися за допомогою методів, які базується на обробці та аналізі інформації щодо певних джерел отримання переваг, змісту даної переваги, місця, в якому вона сформована, існуючого її масштабу чи потенціалу його розширення тощо.

Досить часто під час оцінки конкурентних переваг її ототожнюють з поняттям конкурентоспроможності. Саме тому методики оцінки конкурентоспроможності підприємства можуть використовуватися з метою оцінки конкурентних переваг певного суб’єкта господарювання [13]. Це є можливим, оскільки саме конкурентні переваги є основою формування конкурентоспроможності підприємства. Їх наявність чи відсутність збільшують або зменшують можливості підприємства протистояти конкурентам на ринку, утримувати власні ринкові позиції, збільшувати свою ефективність роботи на ринку, задовольняючи потреби більшої кількості споживачів.

Оцінка конкурентних здійснюється за допомогою та на основі системи показників, які можна поділити на дві основні групи (рис 1.2)

Рисунок 1.2 − Показники оцінки конкурентних переваг [14]

Основні кількісні показники оцінки економічної ефективності підприємства, які можуть бути проаналізовані в рамках оцінки конкурентних переваг підприємства, наведені у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 − Показники економічної ефективності підприємства [15]

|  |  |
| --- | --- |
| Група показників | Види показників |
| Показники ефективності використання ресурсів | − ресурсовіддача  − рентабельність ресурсів  − фондовіддача  − фондоємність  − фондоозброєність |
| Показники ефективності використання оборотних коштів | − рентабельність оборотних коштів  − оборотність оборотних коштів  − період обертання оборотних коштів |
| Показники ефективності використання трудових ресурсів | − прибуток на одного працівника  − продуктивність праці одного працівника |

Спираючись на дані таблиці 1.4 серед показників економічної ефективності підприємства можна виділити наступні [9, с. 48]

1) показники ефективності використання ресурсів:

− ресурсовіддача − характеризує, скільки гривень доданої вартості припадає на 1 гривню витрат, затрачених на її отримання:

Рв = Т/ (ОФ +ОК + ФОП), (1.1)

де Т – обсяг роздрібного товарообігу;

ОФ – середньорічна вартість основних фондів;

ОК – середньорічна сума оборотних коштів;

ФОП – фонд оплати праці.

− рентабельність ресурсів – характеризує обсяг прибутку на 1 гривню сукупних ресурсів підприємства:

Рр = П/ (ОФ + ОК + ФОП), (1.2)

де П – прибуток підприємства;

ОФ – середньорічна вартість основних фондів;

ОК – середньорічна сума оборотних коштів;

ФОП – фонд оплати праці.

− фондовіддача – характеризує обсяг товарообігу на 1 гривню основних виробничих фондів:

Фв = Т/ ОФ, (1.3)

де Т – обсяг роздрібного товарообігу;

ОФ – середньорічна вартість основних фондів.

− фондоємність – обсяг основних фондів на 1 гривню виробленої продукції:

Фє = ОФ / Т, (1.4)

де Т – обсяг роздрібного товарообігу;

ОФ – середньорічна вартість основних фондів.

− фондоозброєність – вартість основних фондів на одного працівника:

Фо = ОФ / Ч, (1.5)

де ОФ – середньорічна вартість основних фондів;

Ч – середньооблікова чисельність працюючих.

2) показники ефективності використання оборотних коштів:

− рентабельність оборотних коштів - характеризує обсяг прибутку на одиницю оборотних коштів:

Рок = П / ОК, (1.6)

де П – прибуток підприємства;

ОК – обсяг оборотних коштів.

− оборотність оборотних коштів – характеризує кількість оборотів оборотних коштів за один операційний цикл:

Об = Т / ОКс, (1.7)

де Т – обсяг роздрібного товарообігу;

ОКс – середня сума власних оборотних коштів.

− період обертання – час, за який оборотні кошти здійснюють один оборот:

Поб = ОКс / Тодн, (1.8)

де ОКс – середня сума власних оборотних коштів;

Тодн – одноденний товарообіг.

3) показники ефективності використання трудових ресурсів:

− прибуток на одного працівника – характеризує обсяг прибутку на одного працівника:

Ппр = П / Ч , (1.9)

де П – прибуток підприємства;

Ч – середньооблікова чисельність працюючих.

− продуктивність праці на одного працівника – характеризує обсяг товарообігу на одного працівника:

ПРпр = Т / Ч, (1.10)

де Т – обсяг товарообігу;

Ч – середньооблікова чисельність працюючих.

Якісні показники не можуть бути виражені у точному кількісному вигляді за умов використання методів експертної оцінки, що ґрунтуються на припущенні, що на основі думок експертів можна визначити реальну цінність того чи іншого критерію, його прояв щодо конкретного об’єкта дослідження.

Експертну оцінку здійснюють спеціалісти-експерти, які складають кваліфікаційний аргументований висновок про стан того чи іншого питання діяльності підприємства, після чого складається єдина колективна думка спеціалістів-експертів при обміркуванні тих чи інших економічних проблем у результаті певних компромісів. Ця колективна думка виражається за допомогою шкали значень – оцінювання якісних показників (рис. 1.3).

Рисунок 1.3 − Основні якісні характеристики оцінки конкурентних переваг підприємства [16]

Основні методи оцінки конкурентних переваг підприємства ґрунтуються на оцінці конкурентоспроможності підприємства, який являє собою комплексний показник, що складається з багатьох параметрів. Ці параметри і є конкурентними перевагами підприємства, і саме оцінивши, наскільки важливою конкретна характеристика і який вплив вона має на загальну конкурентоспроможність продукту чи підприємства, можна зробити висновок, наскільки вдало виділена та чи інша конкурентна перевага, та чи є вона такою взагалі.

Розглядаючи оцінку конкурентоспроможності підприємства перш за все треба звернути увагу на продукцію, оскільки це є основним показником діяльності кожного виробничого підприємства.

З метою визначення конкурентоспроможності продукції на практиці використовуються різні методи [16]. Вибір кожного з них залежить від специфіки продукту (споживчого чи виробничого призначення), обсягів наявної інформації, швидкості отримання результатів оцінки, а також фінансових, трудових та ресурсних обмежень.

Розглянемо декілька методів оцінки конкурентоспроможності продукції, що дають змогу визначити конкурентні переваги та джерела їх формування для підприємства: метод розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, метод побудови багатокутника конкурентоспроможності, метод побудови профілю конкурентів.

Метод розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності заснований на виявленні найбільш суттєвих характеристик певного товару фірми, які дають змогу визначити конкурентні переваги продукту порівняно з продуктами основних конкурентів [17]. Цей метод дозволяє проводити аналіз, узагальнюючи показники різних типів (кількісні та якісні) за рахунок приведення їх до єдиного виміру.

Аналіз проводиться на основі співставлення певних параметрів показників продукту визначеної фірми із аналогічними продуктами інших фірм, продукція яких конкурує на ринку з продукцією фірми, що підлягає оцінці. Кожна з виділених характеристик (або так званих показників) має три параметри:

− абсолютне значення;

− бал показника (α) – який визначається методом експертних оцінок, може визначатися за чотири-, п’яти- чи десятибальною шкалою залежно від типу об’єкту дослідження;

− вага показника (β) – відносний показник, що визначається за методом експертних оцінок та характеризує ступінь важливості конкретного показника у загальній сукупності показників, що характеризують даний продукт. Загальна сума ваги кожного показника (β) має дорівнювати 1.

Після визначення значення кожного показника за трьома параметрами, складається зведена таблиця показників для полегшення процедури аналізу та оцінки. За цією таблицею і визначаються конкурентні переваги або недоліки продукту фірми за кожним конкретним параметром окремо. Після цього виконується розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукту, який враховує всі вище виділені параметри та ступінь їх важливості. Цей показник розраховується за наступною формулою [12, с. 118]:

IKС = ∑αi ∙βi, (1.11)

де α – бал показника,

β – вага показника,

IKС – інтегральний показник конкурентоспроможності.

При розрахунку цього показника доцільним є збільшення кількості показників, за якими здійснюється оцінка конкурентоспроможності товарів з метою більш ґрунтовного визначення конкурентних переваг і недоліків об’єкту дослідження.

Процедура проведення оцінки конкурентоспроможності продукції за допомогою інтегрального показника передбачає послідовну реалізацію сукупності відповідних дії (рис. 1.4).

На першому етапі необхідно чітко визначити мету оцінки рівня конкурентоспроможності товару:

− визначити положення товару серед аналогічних, шляхом їх прямого порівняння за сукупністю найбільш важливих показників;

− оцінити перспективи збуту товару на конкретному ринку, шляхом аналізу інформації про товар, а також його відповідності потребам ринку.

На наступному необхідно обрати товари-конкуренти, з якими буде порівнюватися базовий товар. Обираючи конкурентів необхідно враховувати, що усі вони повинні бути орієнтовані на задоволення однакових потреб споживачів, знаходитися у рамках одного сегменту, належати до одного класу (типу, сорту). Важливим є врахування того, що для обраних товарів повинна бути властивою сукупність базових характеристик, за котрими буде здійснюватися оцінка рівня їх конкурентоспроможності.

Визначення набору характеристик, що є базовими для товарів-конкурентів

Визначення рівня значимості (α) кожної базової характеристики у загальній сукупності ( ∑ αі = 1)

Визначення рівня прояву базових характеристик у товарах-конкурентах (β)

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності (IKС = ∑αi ∙βi)

Визначення мети оцінки конкурентоспроможності товарів

Вибір товарів-конкурентів

Рисунок 1.4 − Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності [17]

Важливим є етап визначення рівня значимості кожного з базових показників. У сукупності усі вони спливають на загальний рівень конкурентоспроможності. Відповідно до того, наскільки кожен з них властивий для того чи іншого товару-конкуренту, який досліджується, визначається рівень показника – його оцінка у балах. Шкала, за якою може визначатися відповідний бал, розробляється у кожному випадку методом експертних оцінок. Найчастіше використовується найпростіша чотирибальна шкала (від 0 до 3 балів):

0 балів – показник, що досліджується не є властивим для товару-конкуренту;

1 бал – рівень прояву відповідної характеристики є незначним;

2 бали – рівень прояву відповідної характеристики середній;

3 бали – високий рівень прояву відповідної характеристики.

На заключному етапі здійснюється розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності, котрий дозволяє визначити узагальнений вплив кожного окремого показника на загальний рівень конкурентоспроможності товару. На основі отриманої оцінки керівники підприємств-конкурентів отримують інформацію про те, яким чином співвідносяться товари-конкуренти та як необхідно вдосконалювати власну діяльність. Недоліком даного методу є складність визначення конкурентної характеристики, яка забезпечує вищий рівень конкурентоспроможності товару [12, с. 118].

Метод оцінки конкурентоспроможності продукції за допомогою побудови багатокутника конкурентоспроможності дозволяє у графічному вигляді продемонструвати конкурентні переваги та недоліки продукції підприємства (рис. 1.5) [13].

Визначення мети оцінки конкурентоспроможності товарів

Вибір товарів-конкурентів

Визначення набору характеристик, що є базовими для товарів-конкурентів

Визначення рівня прояву базових характеристик у товарах-конкурентах (бальна оцінка)

Побудова «Багатокутника конкурентоспроможності»

Формулювання висновків та пропозицій

Рисунок 1.5 − Процедура побудови «Багатокутника конкурентоспроможності» [18, с. 1016]

Основою для побудови багатокутника є сукупність показників, які найбільш повну характеристику певному виду продукції. Знаходяться значення цих показників для продукту, що підлягає оцінці та для аналогічних продуктів-конкурентів. Отримані показники аналізуються за тими ж параметрами, що і за методу розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, але за виключенням параметру ваги показника (β). Для зручності використання даних, складається зведена таблиця. Основою для побудови багатокутника слугують параметри балів показників, в той час я к самі показники являють собою вісі координат. Відповідно, показник по кожній вісі є відображенням конкурентної переваги чи недоліку продукту, що оцінюється.

Перевагою методу побудови багатокутника конкурентоспроможності є не тільки можливість здійснення комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності товарів-конкурентів за сукупністю базових характеристик, але й виявлення серед них тих показників, що формують відповідно конкурентні переваги та недоліки одного товару у порівнянні з іншими. Але одночасно недоліком даного методу є зрівняння між собою всіх показників, за якими здійснюється оцінка.

Ще одним методом виявлення конкурентних переваг є метод побудови профілю конкурентів [19]. Вихідними даними є ті ж самі найбільш важливі для продукту показники, що і у методі побудови багатокутника конкурентоспроможності, також визначені за двома параметрами абсолютних значень та балів показника. Ця інформація дає змогу побудувати профіль конкурентів шляхом розрахунку різниці між балом, що призначений за певною ознакою продукту, що підлягає оцінці та кожному з його конкурентів. Для цього будується шкала різниць балів за кожним з показників, за якими аналізується продукт. Слід зауважити, що різниця між балами від 0 до 2 одиниць є зоною рівності конкурентів, позитивна різниця між балами від 3 до 9 є зоною конкурентних переваг, від’ємна різниця між балами від 3 до 9 є зоною конкурентних недоліків продукту, що підлягає оцінці.

Таким чином, важливість та доцільність формування, виділення та кількісної оцінки конкурентних переваг є дуже суттєвими факторами при аналізі конкурентних переваг. Сукупність різних підходів та визначальних факторів дає змогу детальніше та точніше визначити конкурентні переваги, згрупувати їх за певними характеристиками у різні види. Такий процес поліпшує та спрощує процедуру формування, аналізу та оцінки конкурентних переваг, дозволяє систематизувати теоретичні аспекти конкурентоспроможності та конкурентних переваг як складових цього поняття. З метою визначення напрямів та резервів формування конкурентних переваг вони підлягають оцінці.

Оцінка конкурентних переваг підприємства ґрунтується на визначенні загальної економічної ефективності підприємства та якісних параметрів його діяльності і здійснюється за допомогою таких основних методів, як метод визначення інтегрального показника конкурентоспроможності, який дає змогу визначити ступінь впливу окремих конкурентних переваг на ефективність діяльності підприємства; метод побудови багатокутника конкурентоспроможності, за допомогою якого оцінюються окремі конкурентні переваги; метод побудови профілю конкурентів, що дає змогу порівняти конкурентні переваги підприємства, що підлягає аналізу та його основних конкурентів.

# **РОЗДІЛ 2**

# **АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ ВОГНЕТРИВІВ ТА ДІЯЛЬНІСТЬ ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» НА НЬОМУ**

## 2.1 Стан і тенденції розвитку ринку вогнетривів в світі

Важливою ланкою в забезпеченні функціонування металургійного комплексу є вогнетриви. Ця продукція необхідна для нормального функціонування підприємств галузі. Відповідно до міжнародних стандартів вогнетривами прийнято називати неметалеві керамічні матеріали (включаючи матеріали, що містять деякі добавки металів), які експлуатуються при високих температурах (600- 2000оС) в спеціальних агрегатах і печах. Вогнетриви відрізняються здатністю зберігати без істотних порушень свої функціональні властивості в різноманітних умовах служби при високих температурах.

Загалом виокремлюють два основних види вогнетривів (рис. 2.1).

Характеристики

- відсутність статичних форм та розмірів;

- виготовляються у вигляді суспензій, паст, порошків, кущових та волокнистих матеріалів;

- реалізуються в сухому, напівсухому, рідкому чи пластичному вигляді

Сфера застосування

- футеровка та ремонт конверторів, обпалювальних, електродугових, індукційних, нагрівальних, коксових печей, стальковшів тощо;

- використовуються в якості матеріалу, що заповнює шви під час кладки формованих вогнетривких матеріалів;

- використовуються з метою створення захисного шару на покритті різних поверхонь

Неформовані вогнетриви

Формовані вогнетриви

Характеристики

- виготовляються з рідких сумішей, сплавів методом лиття (вібролиття), пресування (напівсухого чи гарячого), а також пластичного формування;

- за потреби підготовлені блоки розпилюють на елементи потрібної форми

Сфера застосування

- застосовуються для створення різних поверхонь: викладка стінок, зводи, підлоги та інші елементи промислових печей;

- використовують при футеруванні літакових та ракетних моторів, ядерних реакторів та інше

Рисунок 2.1 − Вогнетриви: характеристики та сфера застосування [20]

Вогнетривкі матеріали та вироби забезпечують ефективну роботу базових технологічних агрегатів і машин у більшості галузей сучасної промисловості. У багатьох випадках експлуатація і ефективність цілих технологічних систем обумовлена якістю і оперативними властивостями вогнестійкості. Це, в першу чергу, стосується чорної та кольорової металургії, енергетики, хімічної промисловості тощо.

Світове виробництво вогнетривких матеріалів і виробів з різних міжнародних джерел оцінюється на рівні 46-52 млн. т в рік (в тому числі близько 30-34 млн. т виробляється в Китаї). При цьому найбільшим споживачем вогнетривкої продукції є чорна металургія (переважно доменне і сталеплавильне виробництво). В останні 10-15 років в світовій металургійній промисловості відбулося багато змін (придбання металургійних компаній і заводів, злиття деяких компаній і утворення транснаціональних гігантів, галопуюче нарощування виробництва в Китаї та ін.), що зумовило ще більші зміни в структурі виробників вогнетривкої промисловості [21].

Як показує аналіз, основні виробники стали в світі (крім КНР) помітно скоротили інвестування в дослідження для вогнетривкої промисловості. Крім того, в останні 20 років спостерігається помітне скорочення обсягів виробництва і персоналу в вогнетривкої промисловості Західної і Східної Європи, а також США і Японії.

Процес скорочення обсягів виробництва вогнетривів в розвинених країнах світу супроводжується консолідацією виробників вогнетривких матеріалів і виробів, що також призвело до закриття ряду дрібних і середніх виробників і декількох великих дослідницьких технологічних центрів. Не менш важливим фактором є динаміка розвитку ситуації на ринку сировини, яка характеризується стійким зростанням цін на всі види вихідних матеріалів.

Для виробництва вогнетривів використовують різні класи вогнетривкої сировини.

При застосуванні різних вогнетривких мінералів враховуються два важливі фактори:

− ступінь поширення у світі конкретного мінерального джерела сировини;

− рівень конкуренції під час постачання конкретного виду сировини.

Основним джерелом більшості вогнетривких мінералів є Китай, який контролює понад 50 % поставок світового виробництва вогнетривкого сировини (боксити, коричневий та білий плавлений корунд, лускатий графіт, плавлений периклаз і карбід кремнію) [22]. Деякі мінерали мають дуже обмежене поширення. Наприклад, основні родовища малозалізистого бокситу знаходяться в Гайані та придбані китайською фірмою MineralsGroupBosai. Видобуток андалузиту в основному здійснюється у Південній Африці, Франції та Перу. Ринок андалузиту контролює компанія «Imerys», яка володіє підприємствами, які видобувають понад 60% андалузиту.

Крім обмеженості джерел сировини на його ціну впливають логістичні витрати, витрати на які можуть досягати 50% загальної вартості мінеральної сировини.

Говорячи про особливості виробництва і поставок вогнетривів, слід зазначити, що в останні 10-15 років у світовій вогнетривкій промисловості спостерігається процес консолідації і злиття виробників вогнетривких матеріалів.

Одним зі світових лідерів у виробництві вогнетривів стає вертикально-інтегрована компанія Magnesita Refratarios SA [23], що володіє виробничими потужностями в Бразилії, Аргентині, США, Франції, Бельгії, Німеччині, Тайвані та Китаї. Її сукупні виробничі потужності оцінюються в 1500 тис. т/рік. При цьому компанія може використовувати приблизно 80 % власної сировини у виробництві вогнетривких матеріалів, що робить її одним з найдешевших виробників в галузі. Компанія є провідним оператором на ринку вогнетривких виробів в Південній Америці, а також обслуговує клієнтів в Північній Америці, Європі та Азії.

Найбільш активними на світовому ринку вогнетривів є підприємства Азіатсько-Тихоокеанського регіону, частка яких складає майже 61 % (рис. 2.2).

Рисунок 2.2 − Структура світових виробників вогнетривів, % [21]

В останнє десятиліття в число найбільших світових виробників увійшла німецька компанія «Calderys» [24], яка виробляє понад 600 тис. т вогнетривів в рік. Компанія має в своєму розпорядженні 18 заводів в 16 країнах світу. У компанію влилися відомі виробники неформованих матеріалів і вогнетривких бетонів «Plibrico» і «Basalt». За останні роки компанією були модернізовані деякі виробничі ділянки на заводах в Західній Європі, відкрилося і розширилося виробництво вогнетривів в Китаї.

У число найбільших світових виробників вогнетривів увійшла також відома японська фірма «KrosakiHarima» [25], яка поглинула відомого індійського виробника «TataRefractories»

На території СНД фактично єдиним транснаціональним вертикально інтегрованим холдингом по виробництву вогнетривів є російська компанія ТОВ «Група« Магнезит» [26], виробничі підприємства якої розташовані в Росії, Китаї, Словаччині, Україні та Німеччині. Група постійно розширює не лише виробничу, а й власну сировинну базу, удосконалюючи технологію виробництва сировинних матеріалів основного складу, включаючи спечені і плавлені матеріали. У перспективі видається цілком ймовірним консолідація частини підприємств, що діють на території СНД, з ТОВ «Група« Магнезит» для здійснення єдиної політики, в тому числі для інтенсифікації технічного переозброєння з метою більш глибокого комплексного обслуговування споживачів.

Поряд з тенденцією укрупнення і злиття вогнетривких компаній не можна не відзначити тенденцію закриття невеликих виробників вогнетривких виробів, що спостерігається, насамперед, у країнах Європи (в тому числі в Росії та Україні), США, Японії та ін. Це слід пояснювати, головним чином, загостренням конкурентної боротьби і неможливістю невеликих виробників розширити ринки збуту.

## 2.2 Аналіз діяльності виробників вогнетривів в Україні

Сучасний потенціал України є результатом розвитку його окремих галузей економіки. Структурно серед галузей економіки найбільше значення має саме промисловість. В останні роки не відбулося значних зрушень в економіці України, навіть не зважаючи на наслідки пандемії, що спричинені COVID-19. За статистичними даними 2018-2020 рр. обсяг ВВП в Україні поступово зростає: з 3560 3 млрд.грн в 2018 р. до 3977,2 млрд.грн в 2019 р., з подальшим зростанням до 4191,9 млрд.грн в 2020 р. (табл. 2.1).

Найбільші зниження спостерігається в сфері транспорту, де обсяг вантажообороту майже на 20 % нижчий за відповідний показник 2018 р. Ще більш критичною є ситуація з пасажирообігом, яка є наслідком припинення перевезення громадян в умовах пандемії та карантину. В 2020 р. відбулося зниження обсягів більше як в 2 рази – зі 1072 млрд.пас.км до 49,0 млрд.пас.км.

Однак, слід зазначити, що фінансові результати великих та середніх підприємств за результатами 2020 р. перевищують показники докризового 2018 р. Прибуток великих та середніх підприємств за результатами 2020 р. склав 600,8 млрд.грн, що на 11 % перевищує відповідний показник 2018 р.

Активне та динамічне зростання активності та ефективності спостерігається в секторі роздрібної торгівлі. Щорічно обсяги зростають на 10-15 %. Так в 2020 р. обсяг роздрібного товарообороту склав 1201,6 млрд.грн, що майже на 10 % перевищує рівень 2019 р. − 1094,0 млрд.грн.

Таблиця 2.1 − Динаміка основних соціально-економічних показників України 2018-2020 рр. [27]

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | | Од. виміру | 2018 | 2019 | 2020 | І квартал 2021 |
| 1. Валовий внутрішній продукт | 1.1 Номінальний | млрд.грн | 3560,3 | 3977,2 | 4191,9 | 1008,6 |
| 1.2 Реальний | % | 103,5 | 103,5 | 96,0 | 97,8 |
| 2. Фінансові результати | 2.1 Прибуток | млрд.грн | 540,7 | 620,5 | 600,8 | 218,6 |
| 2.2 Збитки | млрд.грн | 205,6 | 173,6 | 337,6 | 52,6 |
| 3. Промисловість, (у % до поперед-нього періоду, 2016=100) | 3.1 Добувна промисловість і розроблення кар’єрів | % | 103,4 | 98,4 | 97,0 | 101,2 |
| 3.2 Переробна промисловість | % | 102,9 | 100,9 | 94,1 | 102,5 |
| 3.3 Постачання електроенергії, газу | % | 103,0 | 95,6 | 99,1 | 102,9 |
| 5. Капітальні інвестиції | | млрд.грн | 578,7 | 624,0 | 508,2 | 78,2 |
| 6. Оборот роздрібної торгівлі | | млрд.грн | 930,6 | 1094,0 | 1201,6 | 537,6 |
| 7. Зовнішня торгівля | 7.1 Експорт послуг | млрд.дол | 11,6 | 15,6 | 11,4 | 2,4 |
| 7.2 Імпорт послуг | млрд.дол | 6,3 | 6,9 | 5,7 | 1,8 |
| 8.1 Експорт товарів | млрд.дол | 47,3 | 50,1 | 49,2 | 19,1 |
| 8.2 Імпорт товарів | млрд.дол | 57,2 | 60,8 | 54,3 | 20,4 |
| 8. Транспорт | 9.1 Вантажообіг | млрд.ткм | 331,9 | 339,0 | 290,1 | 113,2 |
| 9.2 Пасажирообіг | млрд.пас.км | 104,4 | 107,2 | 49,0 | 21,5 |

За даними табл. 2.1 можна констатувати, що доходність більшої частки підприємств України знизилася.

Аналіз діяльності вітчизняного бізнесу дозволяє дійти висновку, що більша частина доходів суб’єктів господарювання в Україні формує незначна кількість підприємств (близько 1000), які функціонують в різних сферах економіки (рис. 2.3).

Рисунок 2.3 − Галузева структура основної частки (55 %) підприємств рейтингу ТОП-1000 компаній України, од. [28, 29]

Найбільшу частку за кількістю суб’єктів складають підприємства харчової промисловості. Найменшою є частка металургійних підприємств, однак серед них переважають крупні підприємства гіганти, які за обсягами своєї діяльності в грошовому виразі є досить масштабними.

Загалом гірничо-металургійний комплекс України забезпечує близько 27 % товарного виробництва, більш 40 % валютних надходжень. На експорт прямує до 80 % прокату чорних металів, що складає приблизно 3 % обсягу світової торгівлі цим видом продукції. За обсягом виробництва чавуну та сталі Україна займає 7 місце у світі.

Ринок вогнетривів, які є необхідним матеріалом для нормального та безперебійного функціонування металургійного комплексу України, має достатній потенціал в Україні, забезпечуючи нормальне функціонування промисловості, а саме металургійного виробництва. На цей час в Україні виробництво вогнетривких виробів та матеріалів здійснюється на 17 підприємствах. Їх кількість скоротилась в порівнянні з попередніми роками (рис. 2.4).

Рисунок 2.4 − Динаміка кількості підприємств-виробників вогнетривів в Україні, 2017-2020 рр., шт. [30]

З рис. 2.4 видно, що останніми роками відбувається скорочення кількості виробників вогнетривів в Україні. Проти 2018 р. їх кількість зменшилася на 38 % з 27 підприємств в 2018 р. до 17 підприємств в 2020 р.

Таке скорочення кількості підприємств пояснюється тим, що найбільша частина підприємств − виробників вогнетривкої продукції розташована на території Донецької області, яка протягом останніх років є територією проведення антитерористичної операції. Саме тому частина підприємств опинилася на окупованій території, а тому припинила свою діяльність, тобто перебуває в стані простою.

Вогнетривкі підприємства України в січні-березні 2021 року збільшили випуск продукції на 9,9 % в порівнянні з аналогічним періодом минулого року – до 60 тис.т. У березні вироблено 21 тис.т вогнетривкої продукції (рис. 2.5). За прогнозами експертів передбачається зростання загального обсягу виробництва на рівні 242 тис.т. Цей показник буде більшим за рівень 2020 р., однак не перевищить рівень 2019 р.

Рисунок 2.5 − Динаміка обсягів виробництва вогнетривів в Україні, 2019-2021 рр., тис.т. [30]

Найбільшими обсягами характеризуються виробництво алюмосилікатних, магнезіальних вогнетривів та неформованих вогнетривких матеріалів (цементи вогнетривкі, розчини будівельні, бетони та суміші).

Діючими наразі на українському ринку підприємствами є ПрАТ «Великоанадольський вогнетривкий комбінат», АТ «ЧВК», ПрАТ «Красногорівський вогнетривкий завод», ПрАТ «КДЗ», ТОВ «Дружківський вогнетривкий завод». ПАТ «Пантелеймонівський вогнетривкий завод» працює на тимчасово непідконтрольній Україні території.

Значна кількість вогнетривкої продукції випускається, зокрема, ПАТ «Ватутінський комбінат вогнетривів», ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» та ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ», яке входить до п’ятірки найбільших виробників вогнетривкої продукції країн СНД і є найбільшим українським виробником вогнетривких виробів і матеріалів.

Отже, на ринку України функціонують такі виробники вогнетривів (табл. 2.2).

Провідними експортерами українських вогнетривів протягом осатнніх років є ПрАТ «Великоанадольський вогнетривкий комбінат», ПрАТ «КДЗ», ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ», АТ «ЧВК», ТОВ «Дружківський вогнетривкий завод».

Таблиця 2.2 − Основні виробники вогнетривів в Україні [31]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Підприємство | Юридична адреса | Продукція |
| ПАТ «Великоанадольський вогнетривкий комбінат» | Донецька обл., Волноваський р-н, смт Володимирівка | Формовані алюмосилікатні вогнетриви, неформовані алюмосилікатні вогнетриви |
| ПАТ «Кіндратівський вогнетривкий завод» | Донецька обл., м. Дружківка | Формовані алюмосилікатні вогнетриви |
| ТОВ «Костянтинівський завод неформованих вогнетривів» | Донецька обл., м. Костянтинівка | Неформовані алюмосилікатні вогнетриви |
| ПрАТ «Красногорівський вогнетривкий завод» | Донецька обл., Мар'їнський р-н, м. Красногорівка | Формовані алюмосилікатні вогнетриви, неформовані алюмосилікатні вогнетриви |
| ТОВ «Кальдеріс Україна» | Донецька обл., Волноваський р-н, смт Володимирівка | Неформовані алюмосилікатні вогнетриви |
| ТОВ «Савекс Мінералс» | м. Дніпро | Неформовані алюмосилікатні вогнетриви |
| ТОВ «ІТР» | м. Маріуполь | Неформовані алюмосилікатні вогнетриви |
| ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» | м. Запоріжжя | Формовані алюмосилікатні вогнетриви, неформовані алюмосилікатні вогнетриви |
| АТ «ЧВК» | м. Черкаси | Формовані алюмосилікатні вогнетриви, неформовані алюмосилікатні вогнетриви |

Що стосується імпорту вогнетривів на вітчизняних ринок, то можна зазначити, що загалом кількість іноземних експортерів складає майже 300 підприємств, однак обсяги їх діяльності є незначними. За інформацією АТ «Український науково-дослідний інститут вогнетривів ім. А.С. Бережного» , на українському ринку вогнетривів працюють відомі вогнетривкі компанії :

− країн Заходу («RHI», «Piibrico», «Calderys», «Vesuvius», «Magnesita»);

− Російської Федарації (ТОВ «Група Магнезит»);

− Китаю («Puyang Refractories Group», «Beyjing», «LIRR», «YingKov Xinghe Refrand Refractories Co., Ltd», «Henan Xibao Metallurgy Materials Group Co., Ltd»).

Діяльність імпортерів на вітчизняному ринку обмежується також певними нормативно-правовими положенням. Так, Законом України «Про митний тариф України» передбачене ввізне мито на імпорт вогнетривів в розмірі 5−10 %. Однак на імпорт цієї продукції з країн СНД (крім Росії) і Євросоюзу, з якими підписані угоди про вільну торгівлю, ввізне мито відсутнє взагалі.

Загалом структуру українського ринку вогнетривів складають вітчизняні виробники, а також іноземні підприємства-експортери (рис. 2.6).

Іноземні виробники переважно завозяться в Україну дорогі високотехнологічні вогнетриви. Однак вони не є конкурентоспроможними на вітчизняному ринку. Це зумовлено такими причинами:

− імпортні аналоги за основними видами вогнетривів (ША, ШКУ) є невідомими для основних споживачів даної продукції;

− якісні аналоги відомі тільки за обмеженим асортиментом;

− рівень якості імпортної продукції, стійкості імпортних вогнетривів здебільшого є непередбачуваним, що знижує зацікавленість місцевих промислових гігантів у користуванні продукцією;

− необхідність пристосування до продукції нового постачальника (4-5 місяців).

Рисунок 2.6 − Структура внутрішнього ринку Україну за країнами-виробниками, % [30]

Основними споживачами вогнетривкої продукції на українському ринку є металургійні підприємства, коксохімічні заводи, машинобудівельні заводи, скляні підприємства. Металургія є основним користувачем продукції вогнетривкої підгалузі, вона використовує до 85 % загального обсягу виробництва вогнетривів. Решта 15 % використовується в машинобудівній, хімічній, скляній та інших галузях промисловості.

Відповідно до аналітичного дослідження «Аналіз стану виробництва та споживання вогнетривів в Україні в 2017 – 2019 рр.», підготовленого ДП «Черкаський НДІТЕХІМ»: аналіз внутрішнього споживання вогнетривів у розрізі країн показав, що найбільша частка його належить Україні і становить на цей час 94,7 %. Серед країн – експортерів найбільшу частку на українському ринку мала Індія у 2017 р. (1,9 %), Росія у 2018 р. та за 6 міс. 2019 р. (1,5 % та 1,4 % відповідно).

Сучасний споживач вогнетривів є досить вибагливим, а тому продукція, що випускається, повинна відповідати не тільки чинному ДСТУ, але й міжнародним стандартам ISO. За наявності низького використання виробничих потужностей потреба гірничо-металургійного комплексу та інших галузей промисловості у вогнетривах забезпечена практично повністю.

## 2.3 Аналіз діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на ринку вогнетривів

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» − одне з найбільших підприємств в Україні з виробництва вогнетривких виробів і матеріалів. Воно входить до п’ятірки найбільших виробників вогнетривкої продукції країн СНД і є найбільшим вогнетривким підприємством в Україні. Обсяг виробництва складає більше 30 % від загального виробництва вогнетривів в Україні. За підсумками 2019 року підприємство виробило 107,03 тис.т формованих вогнетривів – це на 18 % більше, ніж у попередньому році.

Спеціалізацією підприємства є виробництво шамотних, високоглиноземних, магнезіальних і неформованих виробів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 − Асортимент ПрАТ «Запоріжвогнетрив» [33−36]

|  |  |
| --- | --- |
| Категорія | Продукція |
| Шамотна продукція | **- загального призначення****- для сифонного розливання сталі****- для футеровки сталерозливних ковшів****- для кладки доменних печей****- для футеровки обертових печей****- для насадок регенераторів мартенівських печей****- для насадок регенераторів мартенівських печей****- для футеровки вапняковообпалювальних печей****- вироби вогнетривкі і високовогнетривкі для футеровки чавуновозних ковшів** |
| Високоглиноземна продукція | вироби вогнетривкі муллітокремнеземні для печей випалу анодів |
| Магнезіальна продукція | вироби високовогнетривкі періклазовуглицеві для конвертерів кисневої продувки |
| Вонетривкі бетони | **суміші вогнетривкі сухі бетонні цементні віброущільнюючі, саморозтічні для футеровки теплових агрегатів чорної і кольорової металургії, в тому числі сталерозливних і проміжних ковшів, укриттів теплових агрегатів, скловарних печей** |

Асортимент продукції, що випускає завод не має рівних у світі. Загалом в 2019 р. ПрАТ «Запоріжвогнетрив» освоїв дев’ять нових видів вогнетривкої продукції [37] під запити металургійних підприємств України:

− леточні маси для доменних печей − пройшли випробування в доменному виробництві ПАТ «Запоріжсталі», а також Маріупольського металургійного комбінату ім. Ілліча.

− беспреміксний бетон для футеровки днища сталерозливних ковшів −  для конвертерного виробництва меткомбінату «Азовсталь»;

− відбулася зміна технологій виробництва стартової суміші для випускного отвору сталеразливочного ковша, торкрет-маси для обслуговування конвертера та суміші для утеплення дзеркала в сталерозливному ковші й саморозтічних мас.

Висока якість продукції підприємства обумовлена дотриманням в процесі виробництва вимог стандартів якості ISO 9001-2015 в системі сертифікації «TUV CERT». На теперішній час підприємство також займається впровадженням технологій відповідно до вимог ISO 14001.

Метою заходів, що реалізує керівництво ПрАТ «Запоріжвогнетрив», є впровадження технологій, які передбачають зменшення обсягів викидів шкідливих речовин в атмосферу, а також зниження рівня канцерогенного ризику.

Також на підприємстві проведено значний обсяг робіт щодо вдосконалення технологічного процесу, реконструкції виробництва, зростання енергоефективності та безвідходності виробництва.

Загалом продукція ПрАТ «Запоріжвогнетрив» сьогодні відома в усьому світі. Вона користується попитом у великих металургійних фірм України, країн СНД і Балтики, Європи, Азії, Африки, Центральної Америки.

Високий імідж та досконала репутація підприємства на національному та світовому ринках є результатом ефективної та обґрунтованої політики менеджменту, що реалізує керівництво компанії. Пріоритетними напрямками системи менеджменту ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є:

− технічне вдосконалення виробництва на основі останніх світових досягнень у сфері виробництва вогнетривів;

− постійна розробка та впровадження нової високоякісної конкурентоспроможної на світовому ринку продукції.

Загальна сума виручки ПрАТ «Запорiжвогнетрив» за 2020 р. склала 2,3 млрд.грн. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 − Обсяги та структура збуту ПрАТ «Запоріжвогнетрив», 2020 р. [38]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Напрямок продажу | Реалiзацiя | | Питома вага | |
| тис.т | млн.грн | %т | % тис.грн |
| Метiнвест Холдинг | 63,57 | 941,12 | 48 | 41 |
| Запорiжсталь | 36,54 | 996,36 | 27 | 44 |
| Україна | 27,66 | 305,67 | 21 | 13 |
| Експорт | 5,46 | 24,99 | 4 | 1 |
| Всього | 133,23 | 2268,13 | 100 | 100 |

Основним споживачем продукції ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є Метінвест Холдинг, який споживає майже 48 % реалізованої продукції. Другим за значимістю споживачем підприємства є ПАТ «Запоріжсталь», частка споживання якого в загальному обсязі збуту складає 27 % в натуральному виразі та 44 % в грошовому. Не зважаючи на те, що в структурі збуту в натуральному виразі переважає Метінвест Холдинг (48 %), в грошовому виразі обсяг збуту продукції даному споживачу є меншою, ніж для другого за значимістю споживача ПАТ «Запоріжсталь» (41 % проти 44 %).

Загалом на внутрішньому ринку основними споживачами продукції ПрАТ «Запорiжвогнетрив» є пiдприємства чорної металургiї (80 %), кольорової металургiї (5 %), цементної (5 %), скляної (1 %), машинобудiвної, будiвельної, вугiльної, харчової галузей промисловостi та iнших (9 %). Структуру збуту ПрАТ «Запорiжвогнетрив» за галузями споживання представлено на рис. 2.7.

Рисунок 2.7. − Структура споживачів ПрАТ «Запорiжвогнетрив» за галузями споживання, % [39]

Головні споживачі ПрАТ «Запоріжвогнетрив» сисематизовано на рис. 2.8.

Пiдприємства Групи Метiнвест

ПАТ «Запорiжсталь», ПрАТ «Азовстал»", ПрАТ «ММК iм. Iллiча», ПрАТ «Пiвнiчний ГЗК»

Пiдприємства, що не входять в Холдинг

ПАТ «Днiпровський мет. Комбiнат», ПАТ «АрселорМiттал Кривий Рiг», ПАТ «Днiпроспецсталь»

Феросплавнi заводи Групи Бi Тi Солюшинс

ПАТ «Нiкопольський завод феросплавiв», ПАТ «Запорiзький завод феросплавiв», ТОВ «Побузький феронiкелевий комбiнат»

Рисунок 2.8 − Основні споживачі ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на ринку України [39]

В 2020 р. у підприємства з'явився новий контрагент − ПП «МЕГА СТАЛЬ». Загальний обсяг поставок підприємству в натуральному виразі склав 697 т, а в грошовому виразі − 1,85 млн.грн.

Якщо аналізувати показники збуту в 2019-2020 рр. ПрАТ «Запоріжвогнетрив», то можна зауважити зростання обсягів збуту в натуральному виразі при одночасному їх зниженні у вартісному (рис. 2.9).

Рисунок 2.9 − Обсяги збуту продукції ПрАТ «Запорiжвогнетрив», 2019-2020 рр. [38, 39]

Загальний обсяг збуту продукції ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в 2020 р. в натуральному виразі склав майже 13323 тис.т, що на 5 % перевищує відповідний показник 2019 р. В грошовому виразі обсяги збуту зменшилися на 13 % − з 226813 млн.грн в 2020 р. до 2617,59 млн.грн. в 2019 р.

Зменшення збуту в грошовому виразі відбулося а рахунок зниження цін на ринку в середньому на 15−30 %, що зумовлено низкою причин:

− демпiнг цiн виробниками-конкурентами;

− поява нових iмпортерів на ринку вогнетривiв України;

− зниження цін реалізації на один з ключових товарів в асортименті підприємства − периклазовуглецевi вироби − через зниження рівня біржових цін на магнезитові порошки, що в свою чергу вплинуло на зміну собівартості.

В загальній структурі збуту експорт складає всього 1 %. Тобто підприємство у своїй діяльність здебільшого орієнтоване на внутрішній ринок, ніж на експорт продукції. Загалом за результатами 2020 р. експортовано близько 5,5 тис.т продукцiї, що в грошовому виразі склало майже 25 млн.грн., що складає 4% в натуральному та 1% у вартісному значенні від загального обсягу продажу. Проти рівня 2019 р. зростання експорту в натуральному виразі склало 17 %, а в грошовому всього 3 %. Однак, зважаючи, що загалом обсяги збуту в натуральному виразі зменшилися на 13 %, зростання обсягів експорту навіть на 3 % мають позитивне значення. Результати експорту продукції в 2020 р. свідчать про зростання обсягів продажу за певними країнами проти 2019 р. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 − Динаміка експорту ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за країнами [39]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Зростання експорту | | | Зниження експорту | |
| Країна | | Підприємство | Країна | Підприємство |
| Молдова | +90% | TINCOMERT-GRUP SRL  M-CRISKO SRL | Болгарiя | ЛТД «Армекс Трейд» |
| Македонiя | +47% | MAKSTIL AD | Киргизія | ОСОО "МИРТУЛ" |
| Азербайджан | +26% | AZERBAYCAN | Грузiя | ТОВ "ГОМАРДУЛI" |
| Бiлорусь | +225 |  |  |  |
| Естонiя | +16% | UNINAKS |  |  |

Щороку підприємство, здійснюючи продаж своєї продукції, дотримується стратегії максимальної якості товарів та рівня обслуговування споживачів. Це позитивним чином впливає на результати його діяльності, міцність позицій підприємства на вітчизняному ринку.

# РОЗДІЛ 3

# ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

## 3.1 Аналіз конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Основою для виявлення, оцінки та аналізу конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетри» є дослідження його внутрішнього середовища. Перш за все, доцільно проаналізувати основні показники його діяльності.

Перш за все, слід зазначити, що на підприємстві в 2020 р. збільшилися обсяги виробництва продукції в загальному результаті на 5 %, що в натуральному виразі склало майже 6 тис.т. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 − Обсяги реалізації продукції ПрАТ «Запоріжвогнетрив» [38]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип продукції | Фактична реалізація | | Відхилення | |
| 2019 | 2020 | +/-, т | % |
| Формовані вогнетриви | 76,23 | 81,24 | 5,01 | 7 |
| Неформовані вогнетриви | 6,78 | 7,24 | 0,46 | 7 |
| Інша реалізація | 44,20 | 44,82 | 0,62 | 1 |
| Разом вогнетривкої продукції | 127,21 | 133,30 | 6,09 | 5 |

Зростання обсягів реалізації в натуральному виразі спостерігається за всіма типами продукції підприємства.

Доцільно також проаналізувати динаміку виробництва та збуту в розрізі основних асортиментних позицій підприємства (табл. 3.2).

В загальній структурі виробництва переважають вогнетривкі послуги, частка яких складає 40 %. Вони забезпечують також найбільшу частку надходжень від збуту – майже 48 %, що в грошовому виразі складає майже 1 млрд.грн.

Другою є значимістю є товарна група - магнезіальні вироби. Їх частка в загальному обсязі виробництва складає 33 %, а в обсягах збуту − 22 %.

Таблиця 3.2 − Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Запоріжвогнетрив» [38, 39]

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукції | Обсяг виробництва | | | Обсяг реалізації | | |
| тис.т | млн.грн. | частка, % | тис.т | млн.грн. | частка,% |
| Магнезiальнi вироби | 42,17 | 870,00 | 33,47 | 17,22 | 485,89 | 22,09 |
| Шамотнi вироби | 57,58 | 241,01 | 9,27 | 47,34 | 226,95 | 10,32 |
| Високоглиноземні вироби | 20,31 | 177,18 | 6,82 | 19,14 | 170,98 | 7,77 |
| Вогнетривкі послуги | 0,00 | 1048,15 | 40,32 | 0,00 | 1048,15 | 47,66 |
| Сервісний центр | 40,54 | 262,99 | 10,12 | 45,28 | 267,27 | 12,15 |
| Всього | 160,60 | 2599,33 | 100,00 | 128,97 | 2199,24 | 100,00 |

Вiдчутний прирiст реалiзацiї спостерiгається по алюмосилiкатному цеху, зокрема, по високоглиноземному виробництву (ПВВ) обсяг продажiв в 2020 р. досяг свого максимуму за останнi 5 рокiв (19,1 тис.т.).

У структурi реалiзацiї 2020 р. найбiльшу питому вагу займають вогнетривкі послуги − 47,66 % i магнезіальні вироби − 22,09 %. Високоглиноземні вироби займають в загальнiй структурi реалiзацiї близько 10 %, а послуги сервісного центру складають трохи більше 12,5 % (рис. 3.1).

Рисунок 3.1 − Структура реалізації основних видів продукції ПрАТ «Запоріжвогнетрив» [39]

У 2020 р. основний обсяг вогнетривкої продукцiї як в кiлькiсному, так i в грошовому вираженнi реалiзований на ПрАТ «ММКI» та ПАТ «Запорiжсталь». Також значний прирiст в реалiзацiї спостерiгається у вiдвантаженнi продукції на інші підприємства України (рис. 3.2).

Рисунок 3.2 − Динаміка зростання обсягів реалізації продукції ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за основними споживачами, т. [39]

Здійснюючи свою основну діяльність ПрАТ «Запоріжвогнетрив», хоч і збільшило кількість реалізованої продукції, все ж за результатами 2020 р. виявилося збитковим (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 − Зведена таблиця показників діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2019-2020 рр.,тис.грн. [40]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | 2020 | Темп росту |
| Ресурси |  |  |  |
| Необоротні активи | 450511 | 542540 | 92029 |
| Оборотні активи | 1410664 | 1184393 | -226271 |
| Середньооблікова чисельність | 2397 | 2271 | -126 |
| Результати |  |  | 0 |
| Чистий дохід | 2621653 | 2563204 | -58449 |
| Продуктивність праці | 1093,723 | 1128,668 | 34,94498 |
| Собівартість реалізованої продукції | 2376322 | 2460488 | 84166 |
| Чистий прибуток (збиток) | 53710 | -124255 | -177965 |
| Фінансовий стан |  |  | 0 |
| Коефіцієнт фінансової автономії | 0,15 | 0,07 | -0,08 |
| Коефіцієнт ліквідності |  |  | 0 |
| поточної | 1,04 | 0,91 | -0,13 |
| термінової | 0,59 | 0,42 | -0,17 |
| абсолютної | 0 | 0 | 0 |

Протягом досліджуваного періоду скоротилась чисельність персоналу на 126 осіб, що пов’язано із зменшенням виробничого персоналу. Середньомісячна заробітна оплата одного працівника мала тенденцію до зростання, що зумовлено і змінами у законодавстві: в 2019 р. – 4173 грн., в 2020 р. – 4723 грн.

Коефіцієнт фінансової автономії ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має негативну тенденцію, він знижується з 0,15 в 2019 р. до 0,07 в 2020 р. Крім того, слід зазначити, що в 2020 р. він є навіть нижчим за нормативне значення 0,5, що свідчить про недостатній рівень фінансової автономії підприємства.

Значення коефіцієнта поточної ліквідності в 2019-2020 роках є нижчим за нормативний (1,5) і складав 1,04 в 2019 р. з подальшим зниженням до 0,91. Це означає, що підприємство не в змозі покрити свої поточні зобов’язання. Значення показників швидкої ліквідності також не перевищує нормативний діапазон (0,7-1,0) і навіть має негативну тенденцію до зниження з 0,59 в 2019 р. до 0,42 в 2020 р.

Найбільшу питому вагу в структурі основних засобів займають будівлі та споруди (рис. 3.3).

Рисунок 3.3 − Структура основних засобів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» [40]

Зміна вартості основних засобів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» досліджено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 − Аналіз показників наявності та руху основних фондів, тис.грн. [40]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | 2020 | Темп росту, +/- | Темп росту, % |
| Вартість фондів на початок року | 310524,00 | 314023,00 | 3499,00 | 101,13 |
| Вартість фондів на кінець року | 314023,00 | 318410,00 | 4387,00 | 101,40 |
| Сума зносу | 302724,00 | 373020,00 | 70296,00 | 123,22 |
| Первісна вартість основних засобів | 616747,00 | 691430,00 | 74683,00 | 112,11 |
| Середньорічна вартість фондів | 312273,50 | 316216,50 | 3943,00 | 101,26 |

З даних табл. 3.4 можна зробити висновок, що середньорічна вартість фондів зростає на 1,26 %, що свідчить про те, що підприємство здійснило купівлю певних фондів.

Більш ґрунтовно проаналізувати причини зміни вартості основних фондів можна за рахунок розрахунку показників ефективності використання та технічного стану основних фондів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 − Показники ефективності використання основних фондів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в 2019−2020 рр. [40]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | 2020 | Темп росту, +/- | Темп росту, % |
| Фондовіддача | 8,40 | 8,11 | -0,29 | 96,55 |
| Фондомісткість | 0,12 | 0,12 | 0,00 | 103,57 |
| Фондоозброєність, тис.грн/осіб | 130,28 | 139,24 | 8,96 | 106,88 |
| Рентабельність основних фондів, % | 0,17 | 0,39 | 0,22 | 228,46 |
| Коефіцієнт зносу | 0,49 | 0,54 | 0,05 | 109,91 |
| Коефіцієнт придатності | 2,04 | 1,85 | -0,18 | 90,98 |
| Середньооблікова чисельність персоналу, ос. | 2397 | 2271 | -126,00 | 94,74 |

За результатами розрахунків можна зазначити, що підприємство використовувало свої основні засоби ефективно. Фондовіддача не є завищеною, входить в нормативний рівень, хоча й не має позитивної динаміки. Негативним моментом в оцінці технічного стану є зниження показника коефіцієнту придатності основних фондів – він знижується майже на 10 %. Однак добре, що він є вищим за 1.

В ходi своєї дiяльностi ПрАТ «Запоріжвогнетрив» відчуває на собі вплив певних ризиків. Основними та такими, що потребують більш важливої уваги з боку керівництва компанії є фінансові ризики, до складу яких входять: кредитний ризик, ризик ліквідності, ринковий ризик (рис. 3.4).

Ринковий ризик

залежність виручки від коливань цін на ринку, на які в свою чергу впливає:

- рівень ринкового попиту та пропозиції;

- вартість сировини;

- демпінг цін зі сторони нових імпортерів;

- поява на ринку України імпортерів

Кредитний ризик

Ризик несплати клієнтами своїх зобов’язань::

- співпраця з надійними клієнтами з міцною кредитною історію;

- створення резервів на знеціненні відповідних активів

Рисунок 3.4 − Управління ризиками в діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» [39]

Загалом за результатами своєї діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у 2019 році скоротив чистий прибуток на 45 % в порівнянні з 2018 роком, а за результатами 2020 р. взагалі спрацювало збитково (-124255 тис.грн.) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 − Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2019-2020 рр, тис.грн. [40]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | 2020 | Темп росту, +/- | Темп росту, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Чистий прибуток від реалізації | 2621,65 | 2563,20 | -58,45 | 97,77 |
| Собівартість продукції | 2376,32 | 2460,49 | 84,17 | 103,54 |
| Валовий доход | 245,33 | 102,72 | -142,62 | 41,87 |
| Інші операційні доходи | 84,11 | 77,44 | -6,67 | 92,07 |
| Прибуток/збиток від операційної діяльності | 87,06 | -128,22 | -215,28 | - |
| Інші доходи | 1,09 | 3,37 | 2,28 | 309,09 |
| Інші витрати | 1,87 | 4,28 | 2,41 | 229,08 |

Продовження табл. 3.6

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток/збиток | 66,28 | -151,33 | - | - |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 12,57 | 27,07 | 14,50 | 215,36 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 53,71 | -124,26 | - | - |

Нерозподілений прибуток підприємства на кінець 2019 року становив 211,4 млн грн. Дебіторська заборгованість у 2019 році зросла на 50 % – до 696,7 млн.грн. При цьому поточні зобов’язання збільшилися на 8,5% – до 1,4 млрд грн.

Важливим етапом оцінки фінансового становища підприємства є оцінка його рентабельності (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 − Аналіз рентабельності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2019-2020 рр. [40]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | 2020 | Темп росту, +/- | Темп росту, % |
| Рентабельність сукупного капіталу | 0,04 | -0,09 | -0,12 | -246,06 |
| Рентабельність власного капіталу | 0,19 | -0,98 | -1,17 | -526,00 |
| Валова рентабельність продажів | 0,09 | 0,04 | -0,05 | 42,82 |
| Операційна рентабельність продажів | 0,03 | -0,05 | -0,08 | -150,63 |
| Чиста рентабельність продажів | 0,02 | -0,05 | -0,07 | -236,62 |
| Валова рентабельність виробництва,% | 10,32 | 4,17 | -6,15 | 40,44 |
| Чиста рентабельність виробництва, % | 2,26 | -5,05 | -7,31 | -223,43 |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | 0,17 | -0,39 | -0,56 | -228,46 |
| Коефіцієнт рентабельності продукції | 0,04 | -0,03 | -0,06 | -82,51 |

За рзультатами здійснених розрахунків ми можемо побачити, що ПрАТ «Запоріжвогнетрив» значно знизило рівень рентабельності своєї діяльності. В цілому воно є нерентабельним за результатами 2020 р. Не зважаючи на це, не можна казати про те, що підприємство перебуває у кризовому становищі.

Підприємство нарощує обсяги виробництва та збуту продукції не тільки на внутрішньому ринку, а й за кордоном. Головною причиною зниження рентабельності можна вважати зміну цінової політики на вогнетривну продукцію по всьому світу (зниження на 15−30 %) через демпінг імпортерів, дефіцит сировини, зростання її вартості. Також суттєвим виявився вплив загальної світової економічної кризи, що спричинена COVID-19, яка вплинула на скорочення обсягів діяльності промислових підприємств, які є головними споживачами продукції ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Отже, для того, щоб утримати та зміцнити свої позиції на ринку керівництву ПрАТ «Запоріжвогнетрив» потрібно чітко усвідомити власні сильні сторони, які формують конкурентні переваги. Оцінка конкурентних переваг дає змогу чітко зрозуміти, в чому є сила підприємства та його продукції, які існують наявні та потенційні джерела зміцнення існуючих конкурентних переваг, а також формування, розвитку та впровадження нових.

Узагальнимо сильні сторони – конкурентні переваги ПрАТ «Запоріжвогнетрив» (рис. 3.5).

* здійснюється збір і аналіз інформації в усіх сферах діяльності підприємства;
* аналіз інформації ведеться на основі статистичних методів;
* здійснення оперативного контролю за діяльністю підприємства в цілому;
* відпрацьована технологія залучення споживачів;
* висока якість і надійність продукції;

високий імідж підприємства на ринку.

* невисока собівартість продукції у відповідності з конкурентами;
* контроль фінансового стану проводиться не тільки працівниками планово-економічного відділу, а й на всіх рівнях підприємства у відповідності з певними сферами діяльності;

організована робота з пошуку додаткових товарних і фінансових ресурсів.

* наявність високотехнологічного обладнання;
* впровадження енергоощадних та ефективних технологій;
* наявність власного центру патентування виробів;

- постійне вдосконалення методів і засобів виробництва;

- впровадження нових моделей та типів продукції

* висока кваліфікація і компетентність персоналу;
* ефективна система навчання персоналу;
* високий рівень роботи з кадрового планування
* якісна корпоративна структура;

- взаємозв’язок і інтеграція підрозділів підприємства.

Маркетинг

Фінанси

Виробництво

Персонал

Конкурентні

переваги ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Рисунок 3.5 − Конкурентні переваги ПрАТ «Запоріжвогнетрив» [39]

Отже, підприємство має конкурентні переваги як на рівні продукту так і на рівні підприємства в цілому. Але базовим є той факт, що конкурентні переваги підприємства формуються, в першу чергу, внаслідок розвитку та вдосконалення продукції, від якості якої беззаперечно залежить збутова діяльність підприємства, що забезпечує отримання доходів. Також важливою є налагодження на підприємстві системи менеджменту, за рахунок якої можливо організовувати та здійснювати роботу не тільки результативно, а й ефективно, досягаючи в кінцевому рахунку прибутків.

## 3.2 Оцінка конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Важливим для оцінки конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є визначення його конкурентів. На внутрішньому ринку України підприємство є лідером як за асортиментом продукції, так і обсягами продажу вогнетривів.

Враховуючи, що ринок вогнетривів в загальному вигляді представлений двома типами продукції (формовані та неформовані), узагальнимо коло конкурентів на кожному з них (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 − Конкуренти за асортиментними позиціями на ринку вогнетривів [30, 31[

|  |  |
| --- | --- |
| Продукція | Фірми-конкурентів |
| Вогнетриви алюмосилікатні формовані | - ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ»;  - АТ «ЧВК»;  - група компаній GIR (у складі ПАТ «Красногорівський вогнетривкий завод», ПАТ «Великоанадольський вогнетривкий комбінат», ТОВ «Дружківський вогнетривкий завод», ПАТ «Червоноармійський динасовий завод»);  - ПАТ «Кіндратівський вогнетривкий завод» |
| Вогнетриви алюмосилікатні неформовані | - ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ»;  - АТ «ЧВК»;  - ТОВ «Костянтинівський завод неформованих вогнетривів»,;  - ТОВ «Кальдеріс Україна»;  - ТОВ «Савекс Мінералс»;  - ТОВ «ІТР»;  - група компаній GIR. |

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» реалізує свою діяльність на обох сегментах ринку вогнетривів. Діяльність на внутрішньому ринку в загальному обсязі складає 95 %. Тільки 4 % виробленої продукції експортується підприємством, що в грошовому вигляді забезпечує всього 1 % надходжень підприємства. Отже, підприємство не можна охарактеризувати як активного діяча на міжнародних ринках. Однак, обсяги експорту в 2020 р. зросли в порівнянні з 2019 р.

В 2020 р. ПрАТ «Запоріжвогнетрив» експортувало свою продукцію в Молдову, Македонію, Азербайджан, Болгарію, Грузію та інші країни. В цілому в структурі виробників вогнетривів на світовому ринку переважає Китай, частка якого складає майже 51 % (рис. 3.6).

**Рисунок 3.6 − Обсяги виробництва вогнетривів в провідних країнах світу [21]**

Також достатньо активними гравцями на світовому ринку є підприємства Російської Федерації. Їх частка в загальній структурі ринку складає 13 %. Третю позицію займають виробники Австрії, частка яких 6 %.

Така структура ринку знаходить своє відображення в тому, що загалом світовий ринок вогнетривів є досить насичений, хоча на ньому і функціонує невелика кількість крупних підприємств − об’єднань (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 − Світові лідери з виробництва вогнетривної продукції

|  |  |
| --- | --- |
| Компанія | Характеристика |
| RHI Magnesita (Австрія) [23] | - до складу входять провідні європейські виробники вогнетривів Radex Austria AG, Veitscher Magnesitwerke, Didier-Werke AG;  - відбулося поглинання GIT/Harbison-Walker (USA), Monofrax, двох заводів фірми Foseko, RHI Normag AS, Premier Periclase Ltd., Stopinc AG |
| Calderys  (Німеччина) [24] | - до складу входять 18 заводів в 16 країнах світу;  - відбулося злиття з відомими виробниками неформованих матеріалів та вогнетривких бетонів «Plibrico» та «Basalt»;  - здійснено модернізацію деяких виробничих ділянок на заводах у Західній Європі;  - відкрилося та розширилося виробництво вогнетривів у Китаї |
| KrosakiHarima (Японія) [25] | - відбулося поглинання відомого індійського виробника TataRefractories |
| ТОВ «Группа «Магнезит» (Російська Федерація) [26] | - виробничі підприємства розташовані у Росії, Китаї, Словаччині, Україні та Німеччині;  - постійно розширює виробничу та власну сировинну базу, удосконалюючи технологію виробництва сировинних матеріалів основного складу, включаючи спечені і плавлені матеріали |
| Yingkou Qinghua Group  (Китай) [21] | - найбільший виробник основних вогнетривів у Китаї та в Азії;  - річна потужність підприємства складає більше 2 млн т.  - дохід складає в середньому близько 3 млрд юанів |
| Beijing Lier High-temperature Materials  (Китай) [21] | - крупний постачальник вогнетривів у Китаї;  - компанія придбала «Liaoning Jinhong Mining Co., Ltd» та «Liaoning Haicheng Zhongxing Mining Group», організувавши з ними у 2013 р. базу виробництва сировини;  - у внутрішній інтеграції беруть участь шість компаній провінції |

В якості ключових конкурентів в рамках нашого дослідження ми оберемо найближчих за типом діяльності конкурентів: Yingkou Qinghua Group (Китай), Calderys (Німеччина) та Магнезит (Російська Федерація).

**В результаті вивчення та аналізу діяльності основних найближчих конкурентів** ПрАТ «Запоріжвогнетрив» **було визначено наступні показники для побудови профілів підприємств-конкурентів, які є спільними та найбільш важливими для всіх підприємств:**

**− ринкова частка підприємства, що характеризує частку ринку, яку охоплює кожне з підприємств-конкурентів реалізуючи свою продукцію. Для** ПрАТ «Запоріжвогнетрив» **вона є мінімальною. Підприємство не є активним діячем на світовому ринку. Одночасно з цим частки підприємств-конкурентів є більшими, враховуючи масштаби їх діяльності, наявність філіалів;**

**− рівень прибутковості, що представляє собою річний обсяг прибутку підприємства станом на досліджуваний період. За результатами дослідження визначено, що** ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в 2020 р. не мало прибутку, однак, це зумовлено рядом об’єктивних причин. Підприємства конкуренти також не мали значних прибутків в поточному періоді**;**

**− рентабельність, що представляє собою один із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва. Коефіцієнт рентабельності визначає загальну ефективність використовуваних активів і вкладеного капіталу. Для підприємств** ПрАТ «Запоріжвогнетрив» рівень рентабельності в 2020 р. характеризується від’ємним значенням, крім рівня валової рентабельності виробництва;

**− обсяг продажу, що являє собою загальний обсяг продукції, що було реалізовано за рік кожним з підприємств. Виробничі потужності** ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є значними, однак підприємство має значні потужності, які можна використовувати з більшою ефективністю якщо в цьому буде потреба;

**− ширина асортименту, що характеризує наявний асортимент кожного з підприємств-конкурентів. Для** ПрАТ «Запоріжвогнетрив» **ширина асортименту є значною, підприємство має значний набір продуктів, які може виготовляти, постійно розширює номенклатуру та асортимент виробів, впроваджуючи нові більш технологічні продукти;**

**− адаптивність каналів збуту, що характеризує ступінь можливого пристосування каналів збуту продукції до мінливих ринкових умов;**

**− рівень сучасності устаткування, який характеризує ступінь відповідності наявного технічного устаткування підприємства відповідному рівню розвитку технологій;**

**− розміщення підприємства, що характеризує вигідність географічного розташування підприємства, його виробництва підприємства та збутової мережі.** ПрАТ «Запоріжвогнетрив» знаходиться в Україні, яка є центральною точкою Європи, має доступ до широкої інфраструктури, тобто продукція має можливість бути доступною великій кількості потенційних споживачів**;**

**− якість обслуговування, що характеризує рівень якості обслуговування споживачів в процесі реалізації продукції, можливі додаткові сервіси;**

**− імідж фірми. На внутрішньому ринку підприємство має достатньо хорошу репутацію.**

**Слід зауважити, що такі показники як ринкова частка підприємства, чистий прибуток та обсяг продажу враховувалися стосовно становища** ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на **українському ринку, щоб забезпечити рівність умов аналізу.**

**В результаті було отримано характеристику основних конкурентів** ПрАТ «Запоріжвогнетрив» (**табл. 3.10).**

**Таблиця 3.10 − Вихідні дані для побудови профілів підприємств-конкурентів [24, 25,26, 39]**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ознака | Бал показника (max=10) | | | |
|  | ПрАТ  «Запоріжвогнетрив» | Магнезит (Російська Федерація) | Yingkou Qinghua Group (Китай) | Calderys (Німеччина) |
| Ринкова частка підприємства | 4 | 4 | 6 | 5 |
| Прибуток, тис. грн. | 5 | 6 | 7 | 6 |
| Рентабельність, % | 4 | 7 | 6 | 8 |
| Обсяг продажу, тис. грн | 7 | 5 | 6 | 6 |
| Ширина асортименту (кількість товарних груп) | 6 | 9 | 8 | 5 |
| Адаптивність каналів збуту | 8 | 7 | 5 | 9 |
| Рівень сучасності устаткування | 8 | 10 | 10 | 9 |
| Розміщення підприємства | 10 | 5 | 4 | 9 |
| Якість обслуговування | 9 | 9 | 9 | 8 |
| Імідж фірми | 8 | 6 | 8 | 8 |
| Всього | 65 | 55 | 63 | 68 |

**За даними таблиці 3.10 найвищу кількість балів отримало підприємство** Calderys (Німеччина)**. Проте такий показник не завжди свідчить про те, що підприємство має конкурентні переваги. Базовим є порівняння конкурентів між собою шляхом визначення профілів полярності конкурентів.**

**Отримані профілі** ПрАТ «Запоріжвогнетрив» **та підприємств-конкурентів зображені на рисунку 3.7.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ознака товару | — Бал + | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Ринкова частка підприємства |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Чистий прибуток |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Рентабельність |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Обсяг продажу |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ширина асортименту |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Адаптивність каналів збуту |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Рівень сучасності устаткування |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Розміщення підприємства |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Якість обслуговування |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Імідж фірми |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Зона конкурентних недоліків | | | | | | | Зона рівності конкурентів | | | | | Зона конкурентних переваг | | | | | | |

**Профіль ПрАТ «Запоріжвогнетрив» − Магнезит**

**Профіль ПрАТ «Запоріжвогнетрив» − Yingkou Qinghua Group**

**Профіль ПрАТ «Запоріжвогнетрив» − Calderys**

**Рисунок 3.7 − Профілі підприємств-конкурентів [24, 25,26, 39]**

**В результаті аналізу отриманих профілів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» та його основних конкурентів можна стверджувати, що підприємство не має достатніх конкурентних переваг для того, щоб активно функціонувати на закордонних ринках. Підприємство програє своїм конкурентам за більшістю показників: рівень сучасності устаткування, якість обслуговування, адаптивність каналів збуту. Перевагами, хоча й незначними, можна вважати тільки ширина асортименту та розміщення підприємства. Але цього може виявитися достатньо для розширення своєї присутності на ринку. Оскільки саме продукція, ї якість та різноманітність може дозволити підприємству знайти свого споживача. Крім того, підприємство активно продовжує працювати на розширенням асортименту.**

## **3.3 Стратегічні напрямки розвитку конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на закордонних ринках**

**Відповідно до результатів проведеного дослідження вдалося отримати такі результати:**

**− ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є лідером галузі виробництва вогнетрив з широким асортиментом виробів;**

**− підприємство є лідером на внутрішньому українському ринку вогнетривної продукції;**

**− підприємство має вигідне географічне розташування для доступу на ринки країн Європи та Азії;**

**− виробничий процес на підприємстві організований відповідно до вимог міжнародних стандартів якості** ISO 9001-2015 в системі сертифікації «TUV CERT», а також ISO 14001;

**− персонал підприємства є висококваліфікованим;**

**− підприємство має міцні налагоджені зв’язки з місцевими підприємствами, промисловими-гігантами.**

**В цілому, узагальнюючи зазначені чинники, можна зробити висновок, що ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має набір ключових факторів успіху, за рахунок яких, можна досягти власного розвитку на рику. Ефективне врахування існуючих факторів спіху, орієнтація на їх використання в якості бази для розробки обґрунтованої конкурентної політики, дозволить підприємству розвинути свої конкурентні переваги, досягти успіху в стратегічній перспективі (рис. 3.8).**

Ключові фактори успіху

Є схожими для більшості підприємств ринку вогнетиривів

Стратегічний успіх

підприємства

унікальна позиція

імідж на ринку,

Конкурентні переваги

Сильні сторони підприємства в порівнянні з конкурентами

Ринкова позиція

споживачі

постачальники

система збуту

ресурсна база

технології

персонал

фінанси

Ключові

компетентності

Потенціал підприємства

Рисунок 3.8 − Формула стратегічного успіху ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на основі використання конкурентних переваг

Відповідно до визначеної формули стратегічного розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив» розвиток конкурентних переваг підприємства є можливий за рахунок об’єднання трьох складових: потенціал підприємства, ключові компетентності та ринкова позиція. Тільки за умов злагодженої роботи, комплексного підходу до використання та розвитку цих складових, можна домогтися в сумі отримання кінцевого результату – стратегічного успіху підприємства (рис. 3.9).

розробляти та поставляти в усі країни світу якісні, високотехнологічні та сучасні вогнетриви, що дозволить підвищити якість роботи різних секторів промисловості

**МІСІЯ**

**ЦІЛІ**

Блок 1

потенціал підприємства

- пошук джерел інвестицій (внутрішніх та іноземних) для розвитку підприємства

- здійснення адаптивної реструктуризації з метою адаптації о зовнішнього середовища, в тому числі міжнародного

- адаптація до існуючих вхідних бар’єрів на ринках вогнетривів в різних країнах світу

Блок 2

Ринкова

позиція

- популяризація іміджу підприємства на зовнішніх ринках: презентація своєї продукції на іноземних ярмарках, виставках;

- налагодження відносин партнерства з іноземними промисловими виробниками, в тому числі дочірніми підприємствами ТНК, з якими вже налагоджена співпраця на внутрішньому ринку України;

- пошук нових постачальників сировини з метою зниження собівартості готової продукції та пропозиції її за більш низькими цінами на міжнародних ринках

Блок 3

Ключові компетентності

- вдосконалити систему менеджменту за рахунок трансформації бізнесу відповідно до сучасних тенденцій;

- запровадити у виробництво сучасні енергоощадні та енергоефективні технології, які оптимізують цінову політику;

- підвищення рівня екологічності виробництва;

- оптимізація процесів залучення та використання фінансових ресурсів за рахунок сучасного інструментарію контролінгу та бюджетування

Стратегічна

мета

Стратегічний успіх підприємства

унікальна позиція підприємства на міжнародному ринку за рахунок пропозиції конкурентоспроможної продукції на вигідних умовах

Формування стійких конкурентних переваг підприємства в порівнянні з конкурентами, які функціонують на міжнародному ринку

Тактичні цілі

**РЕЗУЛЬТАТ**

Рисунок 3.9 − Стратегія формування конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на міжнародному ринку

Отже, відповідно до визначених складових на рис. 3.9 узагальнено, які саме заходи повинні реалізовуватися в рамках стратегії ПрАТ «Запоріжвогнетрив», що орієнтована на активну експансію підприємства на зовнішній ринок за умов утримання позицій лідера на внутрішньому українському ринку. Стратегією передбачено досягнення місії підприємства за рахунок виконання комплексу стратегічних та тактичних цілей.

Важливим при реалізації запропонованої стратегії є врахування особливостей кожної країни в розрізі регулювання діяльності, вимог до екологічності продукції. Особливо це стосується європейських країн. Підприємству необхідно використовувати наявний досвід співпраці з існуючими міжнародними партнерами, бути на крок попереду в напрямку розробки та впровадження у виробництво більш інноваційних продуктів, які відповідають реаліям розвитку промисловості у світі. Тільки за таких умов можна буде сподіватися зайняти більш міцну та вигідну позицію на ринку.

# **ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ**

В результаті проведеного у кваліфікаційній роботі магістра дослідження вдалося досягти поставлену мету, а саме розробити стратегію формування конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив» як передумови забезпечення його ефективної діяльності на міжнародному ринку.

В роботі за результатами дослідження визначено конкурентні переваги ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в порівнянні з конкурентами, які діють на міжнародному ринку, визначено можливості та стратегічні напрямки активізації діяльнсоіт підприємства на ньому.

Головні наукові і практичні результати полягають у наступному:

1. Визначено, що конкурентна перевага є фактором чи комбінацією факторів, яка робить діяльність підприємства більш успішною у порівнянні з конкурентами і не може бути легко повторена чи зімітована конкурентами.

2. На формування конкурентних переваг підприємства впливає сукупність взаємопов’язаних між собою зовнішніх та внутрішніх чинників. Конкурентні переваги об’єднуються у види відповідно до певних критеріїв: характеру джерела, ступеню динамічності, можливості імітації, сфери прояву, об’єкту реалізації та тривалості дії. Виділення окремих видів конкурентних переваг спрощує процедуру їх аналізу та оцінки.

В процесі формування конкурентних переваг використовуються різні підходи, що визначають найкращі шляхи їх розвитку. На даний момент основна увага приділяється інноваційному підходу, проте не менш важливими залишаються системний, ситуаційний та комплексний підхід.

3. Для визначення важливості та доцільності впровадження конкурентних переваг вони підлягають оцінці. Оцінка конкурентних переваг здійснюється за допомогою різних методів, основними з яких є метод розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, метод побудови багатокутника конкурентоспроможності та профілю конкурентів. За допомогою цих методів визначається ступінь прояву окремої конкурентної переваги, її вагомість та вплив на загальну конкурентоспроможність підприємства чи продукції.

4. У практичні частині дослідження було проведено аналіз ринку вогнетривів в Україні та світі. Визначено, що найбільш активними на світовому ринку вогнетривів є підприємства Азіатсько-Тихоокеанського регіону, частка яких складає майже 61 %. За результатами аналізу ринку, з'ясовано, що в останні 10-15 років у світовій вогнетривкій промисловості спостерігається процес консолідації і злиття виробників вогнетривких матеріалів. Серед найкрупніших діячів ринку можна відзначити: Magnesita Refratarios SA (Австрія), Calderys (Німеччина), KrosakiHarima (Японія), ТОВ «Група« Магнезит » (СРосійська Федерація).

5. В Україні ринок вогнетривів є достатньо насиченим, хоча спостерігається зменшення кількості його учасників впродовж останніх років, що зумовлене окупацією Донецької області на території якої здійснювали свою діяльність деякі підприємства. Загалом вогнетривкі підприємства України в січні-березні 2021 року збільшили випуск продукції на 9,9 % в порівнянні з аналогічним періодом минулого року – до 60 тис.т. В роботі узагальнено інформацію щодо основних виробників вогнетривів, здійснено їх розподіл за типом продукції, що вони випускають.

6. Основним учасником рикну вогнетривів України, одним з найбільших підприємств є ПрАТ «Запоріжвогнетрив», яке входить до п’ятірки найбільших виробників вогнетривкої продукції країн СНД. Підприємство випускає широкий асортимент виробів різного типу, постійно розширюючи його. Основними споживачами продукції підприємства є Метінвест Холдинг та ПАТ «Запоріжсталь», які у своїй сукупності споживають майже 75 % продукції в натуральному виразі та відповідно забезпечують майже 85 % грошових надходжень підприємства. Експорт не є пріоритетним напрямком діяльності підприємства. В загальній структурі збуту експорт складає всього 1 %, проте його обсяги за результатами 2020 р. і в натуральному, і в грошовому виразі є більшими за відповідні показники 2019 р.

7. Аналіз конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив» передбачав проведення більш ґрунтовного дослідження роботи підприємства, аналіз його взаємодії з основними контрагентами, динаміку результатів даної взаємодії. Виявилося, що підприємство достатньо активно працює на ринку, однак кінцеві фінансово-економічні показники, нажаль засвідчують, що підприємство за результатами 2020 р. виявилося збитковим. В більшості, як засвідчили результатами дослідження, це зумовлено зовнішніми факторами, а саме зміною цін на продукцію на ринку вогнетривів в цілому.

8. Розвиток підприємства за всіх зазначених умов може бути можливим за рахунок оптимізації збутової діяльності підприємства, в тому числі виходу на зовнішній ринок, залучення більшої кількості більш платоспроможних підприємств. З цією метою було здійснено оцінку конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив» з ключовими учасниками світового ринку вогнетривів, які є потенційними його конкурентами за умов активізації експортної діяльності на міжнародному ринку. Оцінка здійснювалася за показниками ринкова частка підприємства, рівень прибутковості, рентабельності, обсяги продажу, ширина асортименту, адаптивність каналів збуту, рівень сучасності устаткування, розміщення підприємства, якість обслуговування, імідж фірми. В якості основних конкурентів були обрані Yingkou Qinghua Group (Китай), Calderys (Німеччина) та Магнезит (Російська Федерація).

В результаті аналізу визначено, що підприємство не має достатніх конкурентних переваг для того, щоб активно функціонувати на закордонних ринках. Перевагами, хоча й незначними, можна вважати тільки ширину асортименту та розміщення підприємства. Але цього може виявитися достатньо для розширення своєї присутності на ринку в майбутньому за умов правильно розробленої стратегії розвитку конкурентних переваг.

9. Відповідно на основі проведених досліджень визначено, **що ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має набір ключових факторів успіху, за рахунок яких, можна досягти власного розвитку на рику, хоча вони поки не є конкурентним перевагами на світовому ринку вогнетривів. Доведено, що розвиток цих факторів успіху повинен здійснюватися відповідно до запропонованої** формула стратегічного успіху, що передбачає об’єднання трьох складових: потенціал підприємства, ключові компетентності та ринкова позиція. На основі цього в роботі запропоновано стратегію формування конкурентних переваг ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на міжнародному ринку, в рамках якої визначено місію, комплекс тактичних цілей в розрізі кожного блоку розвитку підприємства.

# ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 427432. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/10\_ukr/74.pdf (дата звернення 06.06.2021).

2. Cegliński Paweł (2017) The Concept of Competitive Advantages. Logic, Sources and Durability. RESEARCHGATE. URL : https://www.researchgate.net/publication/318947759\_The\_Concept\_of\_Competitive\_Advantages\_Logic\_Sources\_and\_Durability (дата звернення 06.06.2021).

3. Лісовська Л.С. Визначення конкурентних переваг вітчизняного промислового підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2018. № 628. URL : http://www.nbuv.gov.ua/portal/ natural/Vnulp/Ekonomika/2018\_628/90.pdf (дата звернення 06.06.2021).

4. Дмитрієв І.А,, Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О.В. 2020. 340 с.

5. Міценко Н.Г. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасний ринкових умовах. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.3. С. 243247. URL : http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem\_biol/nvnltu/19\_3/243\_Micenko\_19\_3.pdf (дата звернення 06.06.2021).

6. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Пер. Ємельянова І., Гнатковська І. Київ : Наш Формат. 2019. 624 с.

7. Стаджі Денис. У нас є, у інших немає. Що таке конкурентна перевага. ДС : офіційний сайт. URL : https://www.dsnews.ua/ukr/economics/u-nas-est-u-drugih-net-chto-takoe-konkurentnoe-preimushchestvo-08042021-420825 (дата звернення 06.06.2021).

8. Микитюк О. Конкурентні переваги підприємств в коопераційних відносинах. Економіка. 2013. № 10(151). С. 8388. URL : http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/151\_18.pdf (дата звернення 16.06.2021).

9. Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. № 49. С. 97103. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49\_2020\_ukr/21.pdf (дата звернення 16.06.2021).

10. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\_2019/39.pdf (дата звернення 16.06.2021).

11. Вініченко І.І., Крючкова Ж.В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. Економіка та держава. 2017. № 4. С. 3237. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/4\_2017/8.pdf (дата звернення 16.06.2021).

12. Драч О.І. Підходи та фактори до формування конкурентного потенціалу підприємств. Ефективна економіка. 2016. № 11. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5262 (дата звернення 18.06.2021).

13. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 7. С. 41–42

14. Климчук А.О. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства / А.О. Климчук// Бінесінформ.2014. № 1. С. 221–225.

15.Олейникова О.О., Бойко А.Е. Оцінка конкурентних переваг промислового підприємства. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: VІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (28 травня 2018 р., м. Одеса). Одеса. 2018. С. 175-177. URL : http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/7859/1/175-177.pdf (дата звернення 18.06.2021).

16. Нижник І.В. Діагностика конкурентних переваг підприємств: методи та моделі. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5б. Т. 2. С. 135138. URL : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\_5\_2/pdf/135-138.pdf (дата звернення: 16.07.2021).

17. Кривешко О. В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7656 (дата звернення: 16.07.2021).

18. Скриньковський Р., Шпак О., Процюк Т., Нога І. Формування інструментарію для графічної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Traektoriâ Nauki = Path of Science. 2018. № 1. Т. 4. С. 1014-1021.

19. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Безручко О.О. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу. Ефективна економіка. 2014. № 7. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3174 (дата звернення 16.07.2021).

20. Вогнетривкий матеріал: види, властивості, застосування. Преса. URL : https://presa.com.ua/aktualne/vognetrivkij-material-vidi-vlastivosti-zastosuvannya.html (дата звернення 30.07.2021).

21. Кононов В.А. Анализ мирового рынка сырья и огнеупоров. Новые огнеупоры. 2019. № 3. С. 186194. URl : https://newogneup.elpub.ru/jour/article/view/785/761 (дата звернення 30.07.2021).

22. Що таке сировина для спеціальних вогнетривких матеріалів? JUCOS. URL : http://m.ua.jucosceramicfiber.com/info/what-are-the-raw-materials-for-special-refract-51323490.html (дата звернення 30.07.2021).

23. Who we are? RHI Magnesita : офіційний сайт. URL : https://www.rhimagnesita.com/about/who-we-are/ (дата звернення 30.08.2021).

24. ABOUT US. Calderys : офіційний сайт. URL : https://www.calderys.com/ (дата звернення 30.08.2021).

25. Philosophy / Policy. KROSAKI : офіційний сайт. URL : https://www.krosaki.co.jp/en (дата звернення 30.08.2021).

26. О компании. Магнезит : офіційний сайт. URL : http://magnezit.ru/ru/about/about/ (дата звернення 30.08.2021).

27. Основні макропоказники економічного і соціального розвитку України на 2021 рік: експертний огляд. Децентралізація дає можливості : офіційний сайт. URL : https://decentralization.gov.ua/news/12690 (дата звернення: 08.09.2021).

28. ТОП 1000 найбільших компаній України за доходами у 2020 році. YOUCONTROL : офіційний сайт. URL : https://youcontrol.com.ua/data-research/top-1000-naybilshykh-kompaniy-ukrayiny-za-dokhodamy-u-2020-rotsi/ (дата звернення: 08.09.2021).

29. Пандемічні підсумки: як змінилися 1000 провідних компаній України і що сталося з їх доходами за рік. MIND : офіційний сайт. URL : https://mind.ua/openmind/20230844-pandemichni-pidsumki-yak-zminilisya-1000-providnih-kompanij-ukrayini (дата звернення: 08.09.2021).

30. Випуск вогнетривів зріс на 10% в першому кварталі 2021 року. BuildPortal. URL : http://budport.com.ua/news/20937-vipusk-vognetriviv-zris-na-10-v-pershomu-kvartali-2021-roku (дата звернення: 08.09.2021).

31. Аналітичні довідки 2020 року. ДП «Черкаський НДІТЕХІМ» : відділ аналітико-інформаційного забезпечення. URL : http://www.niitehim.ck.ua/napryamky-diyalnosti/faktografichni-oglyady/dovidky-2020-roku.html (дата звернення: 08.09.2021).

32. Головна. Про нас. ПрАТ «Запоріжвогнетрив» : офіційний сайт. URL : https://zaporozhogneupor.com/ (дата звернення: 08.09.2021).

33. Шамотна продукція. ПрАТ «Запоріжвогнетрив» : офіційний сайт. URL : https://zaporozhogneupor.com/reshenija/shamotnaja-produkcija/(дата звернення: 08.09.2021).

34. Высокоглиноземиста продукція. ПрАТ «Запоріжвогнетрив» : офіційний сайт. URL : https://zaporozhogneupor.com/reshenija/visokoglinozemistaya/(дата звернення: 08.09.2021).

35. Магнезіальна продукція. ПрАТ «Запоріжвогнетрив» : офіційний сайт. URL : https://zaporozhogneupor.com/reshenija/magnezialnaya/(дата звернення: 08.09.2021).

36. Вогнетривкі бетони. ПрАТ «Запоріжвогнетрив» : офіційний сайт. URL : https://zaporozhogneupor.com/reshenija/ogneupornie-betoni/ (дата звернення: 08.09.2021).

37. «Запоріжвогнетрив» у 2019 році освоїв 9 нових видів вогнетривів. GMK Center. URL : <https://gmk.center/ua/news/zaporizhvognetriv-u-2019-roci-osvoiv-9-novih-vidiv-vognetriviv/> (дата звернення: 08.10.2021).

38. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції. SMIDA. URL : <https://smida.gov.ua/db/feed/showform/obs_prod/58989> (дата звернення: 08.10.2021).

39. Опис бізнесу . SMIDA. URL : <https://smida.gov.ua/db/feed/showform/bus_text/58989> (дата звернення: 08.10.2021).

40. Річна фінансова звітність підприємства. SMIDA. URL : <https://smida.gov.ua/db/feed/showform/fin_general/58989> (дата звернення: 08.10.2021).