

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Розробка стратегії товарного менеджменту на зовнішніх ринках на
прикладі ПрАТ «Запоріжвогнетрив»»

Виконав : студент 5 курсу, групи б.0739-зед-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Каврін М.О.

Керівник : доцент кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту

зовнішньоекономічної діяльності, кандидат
економічних наук

Маказан Є.В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з

державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Каврін Михайло Олегович

1. Тема роботи «Розробка стратегії товарного менеджменту на зовнішніх ринках на прикладі ПрАТ «Запоріжвогнетрив»»

керівник роботи: Маказан Є.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2227-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2024 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. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2. СТРАТЕГІЇ ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

6 таблиць

12 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є.В.		
2	Маказан Є.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-20.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2024	

Студент

_____ (підпис)

М.О. Каврін

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Є.В. Маказан

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА
ОДИНИЦЬ

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

ПАТ – публічне акціонерне товариство

Al_2O_3 – оксид алюмінію

MgO- мінерал периклаз, оксид магнію

Ltd. (Limited company) – товариство з обмеженою відповідальністю

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 50 с., 12 рис., 6 табл., 30 джерел.

Об'єкт дослідження: виступає ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Предмет дослідження: розробка та формування стратегії товарного менеджменту ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на зовнішніх ринках.

Мета роботи – полягає в аналізі стратегії товарного менеджменту на ПрАТ «Запоріжвогнетрив», його споживачів та конкурентів, з подальшим формуванням обґрунтування нової стратегії, адаптованої під існуючі умови зовнішніх ринків.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути сутнісні аспекти товарної стратегії та товарного менеджменту, їх структуру та мету, теоретичний спектр видів стратегій товарного менеджменту;

- провести розгляд діяльності підприємства, зокрема його фінансового стану, характеру, обсягу та особливостей продукції, яка виробляється;

- провести аналіз конкурентного середовища на внутрішніх і зовнішніх ринках із сегментацією ринків для визначення прямих конкурентів підприємства на зовнішніх ринках для підприємства «Запоріжвогнетрив»,

- обґрунтування дій підприємства у відповідь на зміну конкурентного середовища в рамках товарного менеджменту і формування прототипу товарної стратегії «Запоріжвогнетрив» на основі аналізу споживачів та збуту.

- формування шляхів до оптимізації товарного менеджменту та розгляд стратегії товарного менеджменту для виходу на зовнішні ринки.

ТОВАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ВОГНЕТРИВИ, АНАЛІЗ,
СПОЖИВАЧІ, ТОВАРНА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТИ, ЗОВНІШНІ РИНКИ

ABSTRACT

Thesis for the Degree: 50 pages, 12 figures, 6 tables, 30 sources.

Object of the study: PJSC "Zaporozhohneupor" acts.

The subject of the study: development and formation of the strategy of product management of PJSC "Zaporozhohneupor" in external markets.

The purpose of the work is to analyse the strategy of product management at Zaporozhohneupor, its consumers and competitors, with further formation of a new strategy adapted to the existing conditions of external markets.

To achieve the goal, the following tasks must be solved:

- to consider the essential aspects of product strategy and product management, their structure and purpose, the theoretical range of types of product management strategies;

- to consider the activities of the enterprise, in particular its financial condition, nature, volume and characteristics of the products manufactured;

- to analyse the competitive environment in the internal and external markets with market segmentation to determine the direct competitors of the enterprise in the external markets for the "Zaporozhgneupor" enterprise,

- to substantiate the actions of the enterprise in response to changes in the competitive environment within the framework of product management and the formation of a prototype of the product strategy of Zaporozhohneupor based on the analysis of consumers and sales.

- to formulate recommendations for optimisation of product management and consideration of the product management strategy for entering external markets.

PRODUCT MANAGEMENT, REFRACTORIES, ANALYSIS,
CONSUMERS, PRODUCT STRATEGY, COMPETITORS, EXTERNAL
MARKETS

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ.....	4
РЕФЕРАТ.....	5
АВСТРАКТ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	9
1.1 Сутність та значення стратегій товарного менеджменту.....	9
1.2 Управління стратегіями товарного менеджменту.....	13
1.3 Методика визначення та аналізу товарної стратегії.....	17
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ЗАПОРІЖВООГНЕТРИВ».....	20
2.1 Господарча діяльність та економічна характеристика ПрАТ «Запоріжвогнетрив».....	20
2.2 Товарний менеджмент ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на зовнішніх ринках: огляд та аналіз продукції, конкурентів, споживачів	24
2.3 Шляхи удосконалення діяльності ПрАТ «Запоіжвогнетрив» в контексті товарних стратегій.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	48

ВСТУП

В основі діяльності будь-якого підприємства лежить вміння якісно та ефективно управляти товаром за умови узгодженого ведення товарного менеджменту підприємство зможе підтримувати свою конкурентоспроможність та відповідати сучасним тенденціям свого ринку та галузі. Стратегії товарного менеджменту є динамічними системами, що спирається на багатоаспектний аналіз діяльності, вони вбирають у себе фінансово-економічний аналіз, оцінку поточних та прогнозування потенційних дій споживачів та конкурентів, а тобто дають можливість вчасно адаптувати підприємство до змінюваного середовища.

Актуальність даної теми впливає з того, що товарний менеджмент та завдання, які виконуються в рамках його стратегій, є базовими для існування підприємств, і потребують постійного перегляду, оновлення чи модифікацій відповідно до ринкових тенденцій.

Теоретичною основою кваліфікаційної роботи бакалавра стали підручники, монографії та наукові роботи авторства таких науковців як С.С. Гаркавенко, І.М. Ліфіц, М.А. Окландер, Р. Полинська, Б. Берклі та інші.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є формування нової стратегії товарного менеджменту відповідного підприємства на основі аналізу його діяльності. У теоретичній частині висвітлені основи та складові товарної стратегії та завдання товарного менеджменту. Аналітична частина кваліфікаційної роботи бакалавра спрямована на всебічний аналіз підприємства з оцінкою фінансового стану, організаційно-економічною характеристикою підприємства, його внутрішнього та зовнішнього середовища. У проектній частині виведені висновки щодо оптимізації діяльності підприємства та запропоновані варіанти стратегій товарного менеджменту.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Сутність та значення стратегії товарного менеджменту

В умовах існування організацій у час сьогодення, останні мають ризик кожного дня на регулярній основі стикатися з ризиками виникнення проблем, які так чи інакше впливають на ефективність та динаміку їх діяльності.

Складно передбачуване та змінюване зовнішнє середовище, постійні питання щодо логістичних можливостей та відповідних результатів діяльності, динаміка економічних умов, динаміка попиту продукції через військові дії, стають причинами труднощів, які доведеться враховувати організаціям [1; 3].

Одним із базових питань в існуючих умовах є розв'язання проблеми регулюванням умов фінансування та кредитування для підприємств різних форм власності та розмірів бізнесу у час кризи, системність і комплексність дослідження ринку, із врахуванням прогнозування надскладних факторів, формування адекватної маркетингової системи для підприємства та компаній, враховуючи як один із пріоритетних – контекст товарного менеджменту та його стратегій.

Беручи до уваги труднощі, що зазначені вище, можемо зрозуміти, що наявна невизначеність умов зовнішнього середовища і гнучкість у регулюванні внутрішнього вимагають системного базису і поетапного дослідження усіх аспектів, як стосовно фінансів підприємства, так і для вибору товарної стратегії. Мета – затвердити та закріпити позитивну динаміку розвитку індустріальних підприємств на ринку відповідної галузі [1; 2].

Рішення, прийняті на стратегічному рівні, однозначно грають головну роль і є суттєвими для загальної маркетингової стратегії підприємства. Вона,

у свою чергу, виступає як недефективний творець впливу на ринок, і є тим основним джерелом прибутку, яке визначає різні аспекти та властивості продукту, формування ціни та розподіл прибутку, характер комунікації зі стейкхолдерами.

У зв'язку з вірогідною появою конкурентною гонитви, викликів, на наш погляд, дуже важливим є ряд заходів із планування, розробки та впровадження такої товарної стратегії, що враховувала б якомога більше чинників та аспектів конкурентного середовища на ринку.

Адже у виробництві на тактичному і стратегічному рівні управління товарна стратегія є розширеним шляхом корпоративного розвитку, який слугує засобом реалізації цілей, створених та поставлених організацією в рамках її політики, виходячи з цілей, місії на напрямку діяльності. При розробці товарної стратегії кожна бізнес-одиниця має розуміти такі ключові аспекти свого бізнесу: місію, конкурентні переваги, характеристики бізнес-організації та конкурентів, ринки, на яких працює компанія, продукт або послуга, свої можливості, сильні та слабкі сторони, ресурси [1; 2; 5].

Товарна стратегія – це динамічна змінювана сукупність процедур та відповідних процесів інтегральної системи маркетингу, фінансів, виробництва та збутової діяльності, які проходять свій розвиток відповідно до життєвого циклу продукту та паралельно із розвитком ринку та галузі, проходячи через вплив конкурентів та коливальні зміни у зовнішньому середовищі, її вибудовує певна низка заходів, що може бути використана як один із головних засобів виробництва і реалізації визначеного продукту або продуктової лінійки [1; 4].

Основою стратегії є саме орієнтація на конкретні пріоритизовані цілі, під які підпорядковуються завдання задля створення координації та діяльності щодо взаємодії компанії та факторів зовнішнього середовища, а це вже є базисом для розробки стратегічних планів та програм, політики, що регулярно та на систематичній основі демонструє вектор розвитку компанії. Це сприяє більш ефективному контролю та мотивації, фіксації та обліку

діяльності, аналізу динаміки та орієнтирів для визначення успіху зростання та результатів.

Тому товарна стратегія діяльності компанії представляє собою багатогранний та високоефективний розвиток, управління бізнесом, зокрема товарною маркетинговою політикою, що стимулює та активізує реалізацію нових підходів сучасності, що підвищують конкурентоспроможність продукції, бачення та лояльність до компанії або організації.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, компанії визначає важливість елементів товарної стратегії. Визначений аналіз може включати як конкурентні переваги підприємства, такі і організаційні характеристики, відомості про галузь, ринки збуту та продукт. Глибший аналіз щодо таких факторів, як ринкові умови, діяльність конкурентів, стан галузі, законодавчі особливості, допоможе у визначенні конкурентних переваг та слабких сторін, що також включає оцінку можливостей подальшого розвитку [1; 5].

Якщо послуговуватися наданим переліком вхідних питань можна визначити концепцію товарної стратегії: 1. Для кого ми створюємо товар або послугу? 2. Який вигляд та унікальні характеристики має продукт? 3. Яку проблему це вирішує та яких практичних цілей ми можемо досягнути за допомогою нього (див. рис. 1.1)?

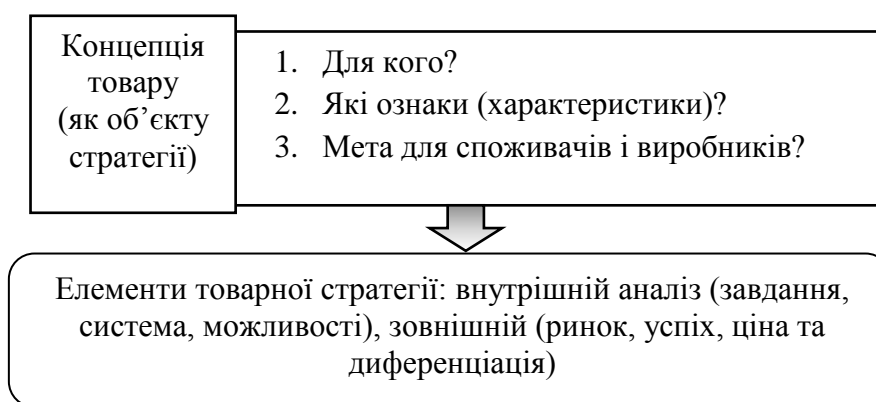


Рис. 1.1 – Концепція та елементи товарної стратегії

Різні компанії дуже ретельно планують термін корисного використання своєї продукції від запуску до завершення виробництва. Організації пов'язують кожну стадію та ланку товарної стратегії з реакцією клієнтів-споживачів. При запланованому або вищому рівні реалізації, підприємство застосовує стратегію збільшення поширення продукту, розширення на нові ринки. Якщо реалізації продукту не відповідатиме прогнозам, продукт може бути відозмінений, або проект з виробництвом припиниться.

Після формування концепції для регулювання даних процесів визначаються структурні елементи майбутньої товарної стратегії для регулювання даних процесів, це (див. рис. 1.1) [2; 6; 7] :

1. Завдання. Треба виявити та визначити проблему, сформувавши ряд завдань, тобто які проблеми, труднощі чи перешкоди може мати продукт? Для вирішення цього питання слід зрозуміти характер діяльності, галузі, контекст, в якому ви працюєте, сильні та слабкі сторони підприємства, динаміку та характер на ринку, на якому оперує підприємство, а також його слабкі та сильні сторони;

2. Система. Потрібно обрати системи управління для даного проекту, чи це може бути лінійна, чи функціональна, чи матрична; які процедури, їх кількість, будуть потрібні для розвитку потенціалу даного продукту, і як це буде відповідати стратегічним цілям та розширенню стратегічних можливостей підприємства;

3. Можливості. Здійснення орієнтації у наборі компетенцій та навичок, які будуть корисними, яку діяльність здійснювати, або що особливе ми вкладаємо у товар, щоб використовувати свою конкурентну перевагу;

Після формування розуміння щодо мікроекономічних аспектів на рівні організації всередині компанії – через формування завдань, бачення системи управління своїх можливостей та товарних особливостей, ми маємо розібратися із питаннями зовнішнього середовища, вони такі:

4. Ринок. Цей пункт стосується визначення та оцінки конкурентів, специфіки їх товарів та послуг. Тут слід описати області, де продукт

конкурує за досягнення більш вигідних позицій Також це питання і сегменту продукту, аудиторії споживачів – тобто хто клієнт компанії, і чи планує вона укріпитися вже на існуючому ринку, розвинути домінанті позиції, або зайти на новий ринок, які канали збуту знадобляться;

5. Успіх. Цей пункт відповідає на питання на кшталт «в чому ми бачимо успіх після впровадження товару?» - це може бути захоплення певного сегменту, або чітка динаміка зросту прибутку; або яку конкурентну перевагу ми представляємо, і робимо на неї ключовий акцент у товарній стратегії. Шлях диференціації – видозміни та урізноманітнення вже існуючої лінійки продуктів, або створювати конкурентне зниження ціни продукту через зниження витрат у розрізі собівартості, або концентрації – займати спеціальні сегменти і не фокусуватися на захопленні всього ринку.

6. Ціна. Товарна стратегія повинна відповідати загальним завданням маркетингової політики і стати однією з ключових ланок стратегічного управління, тому повинна бути справедливо розглянута. Вартість продукту включає і виробничі витрати, і затрати на збут, зокрема суму організацію, промоції та продажу товару, авжеж і необхідну норму прибутку;

7. Диференціація. Тобто чим відрізняється продукт компанії від конкуруючих продуктів, які унікальні для даного сегменту або ринку ознаки продукту підприємство може запропонувати, чого немає у конкурентів, що потенційно може стати ключем до гнучкої політики щодо споживачів;

Товарна стратегія потребує створення чітких графіків і розмежування періодів з первинним, проміжним та кінцевим контролем на кожній стадії, зокрема для вимірювання та оцінки динаміки продуктової кампанії [7].

1.2 Управління стратегіями товарного менеджменту

Процес управління стратегіями товарного менеджменту має за мету розробку політики товарного менеджменту, в яку входять наступні завдання [1; 2; 7]:

- 1) Формування нової товарної номенклатури або збагачення варіативності товарного асортименту, оновлення на ринку;
- 2) створення асортименту товарів;
- 3) забезпечення якості та конкурентоспроможності продукту;
- 4) позиціонування товару на ринку та аналіз життєвого циклу товару; прогнозування.

Метою процесу формування товарної політики, створення або обрання, подальшого управління стратегією товарного менеджменту є прийняття управлінських рішень, спираючись на потенціал товару та товарне середовище, що в подальшому забезпечить здатність продукції конкурувати в межах власного ринку. Такий продукт буде відповідати потребам та вимогам покупців, а також стандартам якості, що буде адаптувати стратегію продукту до динаміки ринкових змін, покращуючи бренд організації. З цим допоможе впоратися дотримання таких компонентів як ефективний менеджмент пакування продукту, підтримка якості обслуговування та клієнтської політики, позиціонування продукту, впровадження інновацій у виробництво та оновлення характеристики продукту, видозміну товарної політики, що прямо впливає на вектор управління товарною стратегією.

Система виконання умов товарної політика забезпечує:

- ясність для співробітників;
- допомагає команді краще досягати поставлених цілей, якщо є наявність чіткої та добре зпланованої товарної стратегії;
- краще розуміння продукту, над яким виконують процедури працівники;
- полегшення завдання, за умови, що наявна чітка стратегія;
- те, що відділи збуту і маркетингу можуть краще сформулювати пропозиції щодо продуктів;
- якісне покращення рішень та пріоритетність плану розвитку продукту.

Створення плану дій відповідного високого рівня допоможе визначити правильні завдання, які можуть бути пріоритетними. Готовність та дієздатність щодо адаптації планів в умовах динамічного та змінюваного ринку може покращити прийняття тактичних рішень організацією.

Розглянемо основні стратегії, які будуть спрямовані на різні етапи життєвого циклу товару, що залежить від стадії товару та стану галузі (див рис. 1.2) [1, 2].

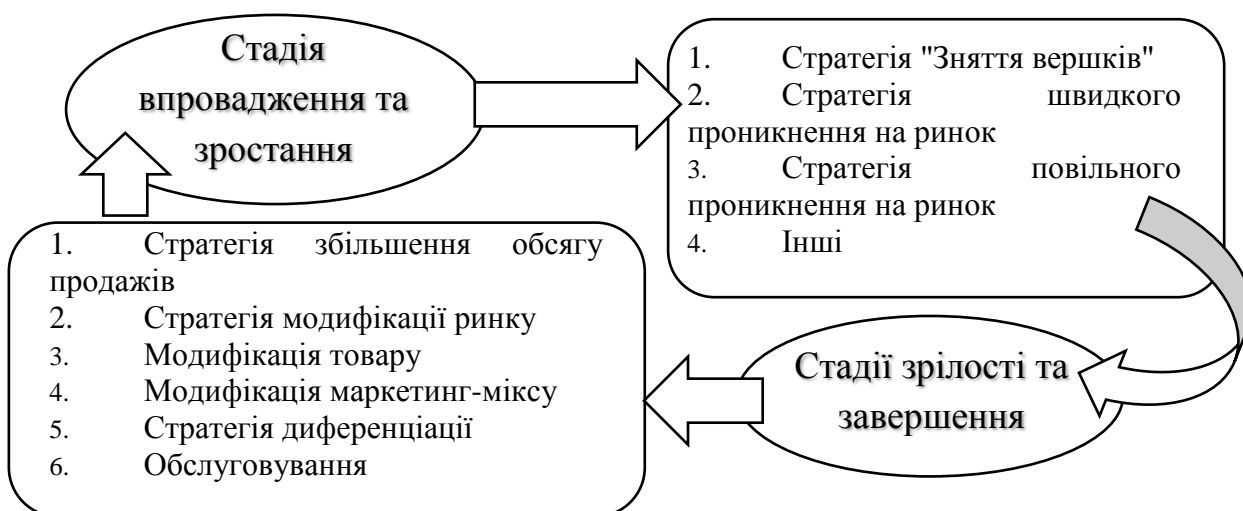


Рис. 1.2 – Схема циклу життя товару та відповідних товарних стратегій

Перше – стадія впровадження та зростання, період появи нового товару на ринку і поступового збільшення обсягу продажу, що характеризується діяльністю гравців ринку за такими стратегіями [1; 3] :

1. Стратегія зняття вершків з ринку: лівова частка потенційних покупців ще не ознайоmlена з товаром, та аудиторія, яка вже має уявлення про продукт, перебуває у готовності купувати його за більш високу ціну. Нові можливості щодо конкуренції, інші переваги, і прагнення створення іміджу для себе та товару серед потенційних покупців – норма для даної стратегії.

2. Сповільнена стратегія зняття вершків: ринкова місткість є обмеженою, і більша частка покупців є поінформованою про товар, цінову категорію та якість. Покупці готові замовити товар за високу ціну. Власне конкурентна боротьба практично відсутня.

3. Стратегія швидкого проникнення: ринкова ємність є великою. Товар не дуже впізнаваний для аудиторії, яка не готова брати дорогий товар, а конкурентна боротьба вже наявна. Масштаб виробництва відіграє одну з ключових ролей у зменшенні витрат на одиницю товару.

4. Стратегія повільного проникнення на ринок: ринкові умови такі, що ринок має значну ємність. Товар є впізнаваним для споживачів, тому покупці будуть замовляти продукцію тільки за відносно невисокими цінами. Але існує підвищений ризик конкуренції.

Друге – стадія зрілості товару. На цьому етапі слід користуватися широким колом комбінацій маркетингових засобів та стратегій відповідно до різних сценаріїв подій на ринку, маніпулюючи товаром або певною сукупністю товарів, забезпечуючи стабільність та позиції товару з високою конкурентоспроможністю.

В цей період довершеності товару неодмінною метою буде стримання конкурентів, довгострокове збереження позицій, базованих на надійності та довірі споживачів, не допускаючи нових конкурентів у свій сегмент. Таке бачення забезпечується різноманітними маркетинговими стратегіями:

1. Стратегія щодо підвищення динаміки продажів: стратегія включає організацію процесів з метою утримання та збереження споживчої довіри. При цьому, покупці на постійній основі і доволі довгий час користуються продукцією підприємства або використовують послуги. Необхідним тут є крок з акцентування уваги на унікальності та споживчих перевагах товарів для повернення нових споживачів та потенційних клієнтів.

2. Стратегія товарної модифікації та видозміни: розпочинається із заходів з виведення та закріплення товарів на нових сегментах ринку, після чого відбувається активна стимуляція споживання товару покупцями зі збагаченням асортиментної складової продуктової лінійки.

3. Стратегія з підвищення якості: стратегія передбачає регулярний перегляд властивостей товару, його зовнішнього дизайну, до чого важливо привнести інновації та вдосконалення для утримання зацікавленості

споживачів. Стратегія за мету ставить посилення та покращення функціональних характеристик товару, забезпечуючи високі стандарти якості.

4. Різноманітна модифікація товару, або маркетинг-мікс: є системою з постійного оперативного моніторингу ринку, заходів, де діють інструменти маркетингу з максимально підібраним набором для точкового вирішення задач, слід адаптувати стратегії маркетингу до тенденцій попиту споживачів.

Третє – фінальний етап життєвого циклу товару. Він характеризується зниженням обсягу реалізації продукції, що спричинено як технологічним старінням товару, так і споживчими уподобаннями, інноваційної складової ринку, науково-технічним прогресом. В цілому, для врегулювання становища компанія може послуговуватися такими засобами як регулювання маневреності цін, тобто зміна сутності цінової політики, це й інтенсивна реклама, зміна упаковки тощо. Даний період включатиме такі стратегії як:

1. Стратегія диференціації. Дана стратегія буде мати за завдання – виділення та здійснення акценту на унікальні характеристики товару, виставлення переваг над конкурентами, постійний пошук та аналітика слабких та сильних сторін самого продукту, нові шляхи для домовленостей з клієнтами. Це допомагає зберігати ефективність діяльності у довгостроковій перспективі.

2. Стратегія сервісу. Слугує ще одним незамінним засобом, представляє собою надання клієнтам пропозиції щодо відмінного та доброякісного сервісного обслуговування, що буде тільки підвищувати лояльність вже наявних клієнтів, і запустить процес збільшення клієнтської бази.

Обидві стратегії, у рівній мірі, беручи до уваги специфіку галузі та умови та характер ринку, надають шанс зберегти позиції компанії для кращого задоволення потреб споживачів.

1.3 Методика аналізу та визначення товарної стратегії

Аналіз та визначення товарної стратегії вимагає від менеджера сутнісно підійти до проблематики діяльності підприємства як комплексного механізму, тому методика увібрала у себе широке коло аспектів діагностики діяльності підприємства: організаційну характеристику підприємства, фінансовий аналіз, аналіз конкурентів та орієнтування щодо товарної стратегії на зовнішніх ринках – побудову прототипу товарної стратегії, розкриття специфіки збутової діяльності та рекомендований алгоритм дій щодо товарного менеджменту. (див. рис. 1.3). Головне за кожний аспект аналізу:



Рис. 1.3 – Багатоступенева методика аналізу та визначення товарної стратегії

1. Організаційна характеристика: зважаючи на те, що існує потреба у визначенні більш ефективних стратегій розвитку підприємства, фундаментальним та первинним буде проведення організаційно-економічної характеристики підприємства, що досліджується. Це може не тільки сконцентрувати найпотрібнішу інформацію, а й виокремити головне, що стосується суттєвих чинників впливу на діяльність підприємства – від масштабу ринку та галузі, характеру споживачів та конкурентів, до технологічних аспектів. Такий формат аналізу дозволяє не тільки розкрити

скриті аспекти впливу на підприємство, але допомогти зрозуміти ключові можливості та обмеження при подальшому плануванні, дати вектор глибшої діагностики [2; 4; 6].

2. Фінансовий аналіз: після того, як досліджено зовнішнє середовище, розглянуті особливості галузі та ринку, логічним кроком є вивчення внутрішнього середовища фірми як об'єкта мікроекономічних процесів, тобто проведення фінансового аналізу, при якому виконується [9; 10]:

- аналіз ліквідності і платоспроможності, чії показники та результати є більш, ніж ключовими, для партнерів, що дає змогу перевірити дієздатність підприємства щодо виконання своїх зобов'язань; беручи до уваги динаміку відповідних показників – підвищити привабливість підприємства на ринках;

- аналіз рентабельності, вкладає одну із основоположних функцій через відношення прибутку до витрат, що буде слугувати кінцевою метою перед рішенням щодо розподілу фінансів, зокрема через вкладання у різні технології.

Даний етап передбачає використання аналізу фінансових коефіцієнтів, що є комплексним у розумінні різних фінансових компонентів, він дозволяє з різних аспектів фінансової діяльності підприємства зробити обґрунтовані висновки, слугує раціональним засобом для порівняння із показниками минулих періодів і допомагає в орієнтації між підприємствами одного ринку та однорідної діяльності.

3. Метод побудови карт стратегічних груп: за допомогою нього менеджер характеризує діяльність кожного з конкурентів, визначаючи для кожного свій сегмент, формуючи із конкурентів групи, щоби чітко бачити, з ким має пряму конкуренцію.

4. Орієнтування та формування прототипу товарної стратегії – полягає у проведенні аналізі товарних ліній компанії, кінцевого мети споживання продукції, власне споживачів компанії, а також характеру збуту. Після чого відповідно до проміжних висновків надаються рекомендації щодо адаптації ведення діяльності за певними товарними стратегіями [4; 23; 24].

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ»

2.1 Господарча діяльність та економічна характеристика ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є підприємством, що спеціалізується на виробництві та випуску понад 1400 марок вогнетривів, які є невід'ємним компонентом чорної металургії та близько три десятки видів суміжних послуг з проектування, конструювання, ремонту та обслуговування устаткування. Це зокрема магнезійні, шамотні, високоглиноземисті і також неформовані вироби (бетони, розчини будівельні, цементи вогнетривкі тощо). «Запоріжвогнетрив» випускає та реалізує широкий асортимент вогнетривкої продукції. «Запоріжвогнетрив» являє собою найбільше вогнетривке підприємство в Україні з обсягом виробництва, який покриває близько однієї третини загального виробництва вогнетривів у державі, і також входить до п'ятірки найбільших виробників вогнетривкої продукції з числа підприємств країн Балтики, Східної Європи та Центральної Азії.

Основними споживачами продукції підприємства є саме підприємства металургійної, та цементної промисловості, металургійна промисловість використовує абсолютну більшість загального обсягу виробництва вогнетривів у вісімдесят відсотків. Решта близько 14-15% також використовується у скляній, хімічній, теплоенергетичної галузях вітчизняного ринку, міжнародного - Європи, Азії [8; 14; 22].

Ступень вертикальної інтеграції підприємства характеризується тим, що групі холдингу Метінвест прямо та опосередковано належить сто відсотків акцій ПрАТ «Запоріжвогнетрив». А власне «Метінвест» є групою компаній гірничо-металургійного спрямування, що об'єднує підприємства України, Європи, США, які видобувають руду і спеціалізуються на виплавці

сталі і сталевого прокату, відповідних виробів. В той же час ПрАТ «Запоріжвогнетрив», входячи до підприємств холдингу, здійснює виробництво та постачання вогнетривної продукції для устаткування підприємств-партнерів по холдингу і за його межами [15; 22].

Підприємство має п'ять ключових напрямів діяльності з виробництва, це:

- шамотне виготовлення та шамотвипалювальне виробництво – тобто це вироби для футерування люків устаткування первинної обробки, насадок, внутрішньої вистілки печей тощо;

- високоглиноземне виробництво - вогнетривка продукція мулітокремнеземнистого походження для печей з метою кінцевого випалювання анодів)

- виробництво з використанням та на основі магнезійного вапна – сюди входить періклазовуглицева продукція для покриття конвертерів кисневої продувки;

- виробництво неформованих вогнетривів – це бетонні вогнетривкі замішувальні розчини та однорідні суміші, що використовуються під час будівництва та ремонту основних конструкцій будівництва у різних галузях.

Вогнетривка продукція виробляється із сировини (кварцит, вогнетривкі глини, каолін, магнезит тощо), що видобувають на поверхні землі або у розроблених родовищах, яку потім подрібнюють, здійснюють виробничий випал у спеціальних печах за температур вище 1400-1700 градусів. Це власне і забезпечує такі вогнетривкі властивості. Потім отриманий пухкий матеріал змішують із спеціальними домішками, що надають термічну стійкість продукту, і пресують.

Загалом після консервації виробництва у березні 2022 року, Запоріжвогнетрив вже в квітні здійснив поновлення діяльності цехів алюмосилікатних та магнезійних виробів, більше переорієнтувавши виробництво та послуги на потреби підприємств холдингу Метінвест.

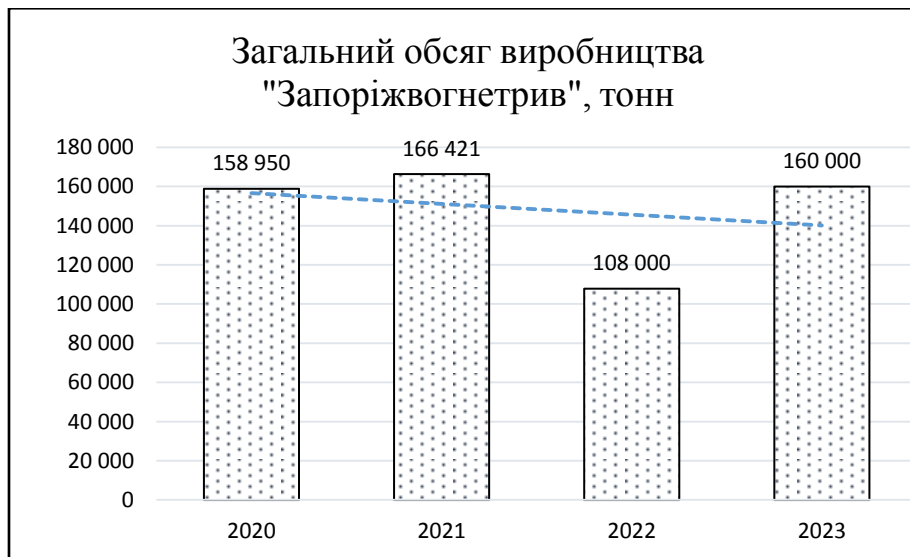


Рис. 2.1 – Загальний обсяг виробництва «Запоріжвогнетрив» у 2020 – 2023 рр.

Так, зважаючи на виробничу кризу в контексті подій 2022 року, обсяг виробництва Запоріжвогнетриву того року мав спад до 108 тис. тонн вогнетривної продукції, що менше від рівня виробництва 2021 року на 35,1%, проте вже у 2023 ПрАТ «Запоріжвогнетрив» наростив виробництво, наблизившись до позначки довоєнного обсягу (див. рис. 2.1).

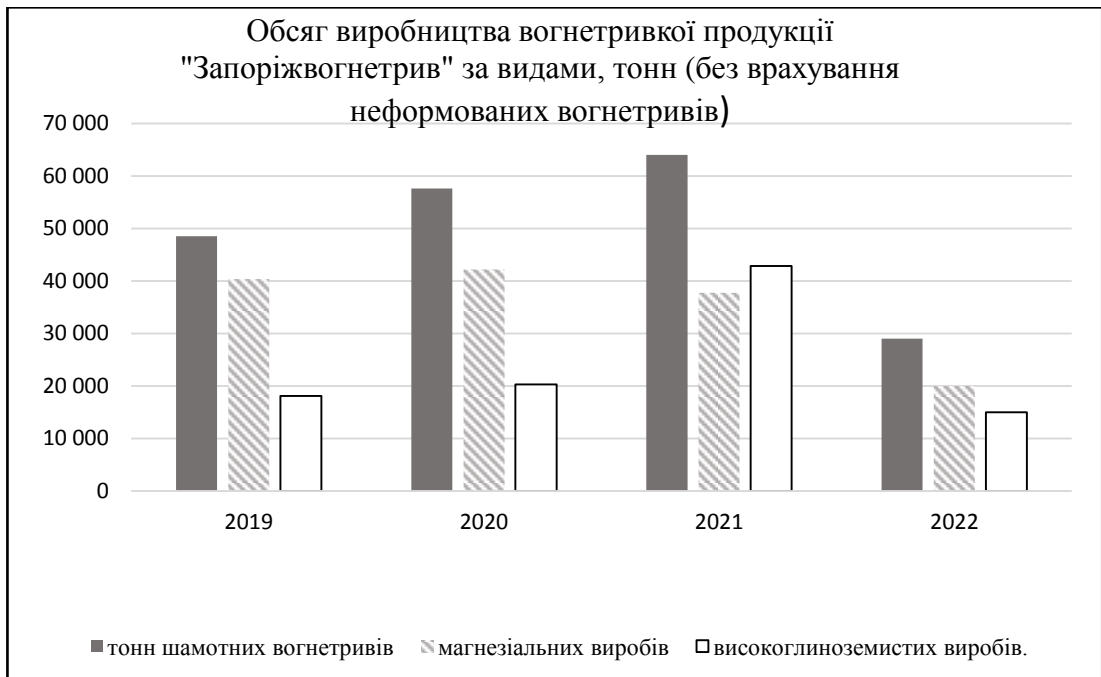


Рис. 2.2 – Обсяг виробництва за видами продукції 2019-2022 рр.

За видами вогнетривів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» лідував за часткою шамотних вогнетривів у 2019-2021 роках, при цьому частка високоглиноземних вогнетривів зростала до максимальних 45 тис. тонн у 2021, а магнезіальних поступово зменшувалася з 41 до 20 тис. тонн, через те, що поставки здійснювалися з-за кордону, а вже 2022 року через зупинку діяльності споживачів та знищення або перекриття логістичних сполучень поставки сировини каоліну, глин та магнезиту усі показники впали нижче обсягів 2019 року. (див. рис. 2.2).

Також з розвитком технологій та поступовим введенням інноваційних методів у промисловий процес зафіксована тенденція до незначного спаду виробництва вогнетривкової продукції на підприємстві в силу того, що відбулося зменшення питомого обсягу вогнетривних витрат на одиницю сталі у тоннах, у результаті модернізації технологічної частини виробництва вогнетривів і уходу від виробництва за типом використання мартенів [19; 20]:

В подальшому це призведе не тільки до якісної зміни та параметрів продукції, але й до розширення асортименту та загальних змін у технологічному аспекті виробництва.

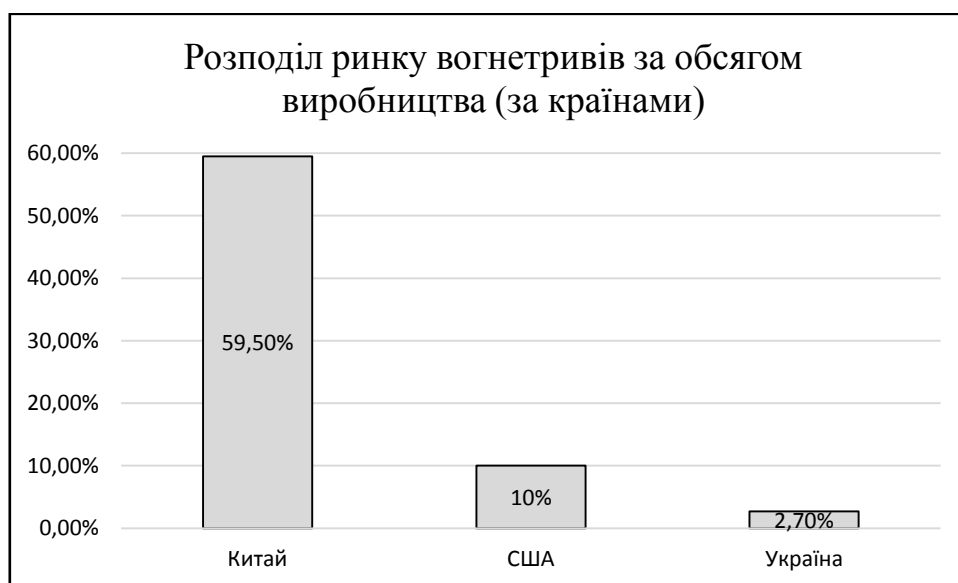


Рис. 2.3 - Розподіл ринку вогнетривів за обсягом виробництва (за країнами) у 2022-2023 рр [19; 20].

Розміри ринку вогнетривів та його сучасні тенденції вказують на те, що світовий обсяг виробництва вогнетривів становить близько 25,6 - 30 мільйонів тонн, де виробництво України займає до 3%, а найбільшими виробниками є Китай - до 59,5 % виробництва та США з 10 відсотками (див. рис. 2.3). Але тенденція до виробництва є негативною, існує такий експертний прогноз, що до 2030 року світове виробництво вогнетривів буде помірно змінюватися, причому частка Китаю зменшиться на 10 % через заміну вогнетривів для металургійного виробництва на більш високотехнологічні матеріали. Власне на рівні відповідної компанії та її вітчизняних конкурентів проблемами є: фінансово-економічна нестабільність, підвищення цін на сировину, військові дії, через що закрились або обмежився доступ до підприємств споживачів [19, 27].

Масштаби конкуренції зростають, підприємства ринку вогнетривів посилюють конкуренцію, не даючи десяткам менших розширяти свій збут, адже через зменшення металургійних підприємств, що потребували вогнетриви, також зменшилася і потреба власне у такій регулярності.

Попит металургійної галузі на вогнетриви ще залишається відносно сталим, адже в технологічне переобладнання треба вносити достатньо великі інвестиції, і це не швидкий процес. До того ж, галузь є на межі зрілості та спаду, тому буде зберігатися стабільна та контрольована динаміка незначного зменшення попиту на вогнетриви, що не зміниться у сторону збільшення чи дуже різкого зменшення.

В Україні виробництво вогнетривких виробів та матеріалів здійснюється на більше, ніж 12 підприємствах, серед яких основними саме ПрАТ «Запоріжвогнетрив», ПАТ «Ватутінський комбінат вогнетривів», ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат». Доступ до входу у галузь та ринок вогнетривів є низьким для дочірніх компаній або з незначними інвестиціями через велику вартість побудову нового заводу, вже сформованих круг крупних постачальників і відсутність бар'єрів входження на ринок іноземних постачальників, тому і привабливість падає. Вихід,

реальний, та може бути пов'язаний із банкрутством, або розривом логістики, незацікавленістю інвесторів [5-8; 16; 19].

Щодо економії на масштабі виробництва, то сфера застосування вогнетривів досить специфічна, хоча і є широкою, тому масштаб виробництва не відбудеться, не зазнає змін, але завжди є на відносно сталому рівні. При цьому, потужності вітчизняних виробників завантажені менше, ніж на 2/3 і за потреби вони можуть суттєво наростити обсяги виробництва і поставок на внутрішній ринок, зокрема здійснюючі ряд експортних поставок. Привабливість вітчизняної галузі є нижче норми, через велику вартість побудови нового заводу, вже сформованого кола крупних локальних постачальників і відсутність бар'єрів входження на ринок іноземних постачальників, інвесторів, тому і привабливість падає. [16; 19].

Відповідно до фінансової звітності підприємства, були розраховані обрані фінансові показники у порівнянні даних за III квартали 2022 року та III квартали 2023 року.

Таблиця 2.1 - Аналіз ліквідності підприємства

Показник	Норма	III кв. 2022	III кв. 2023	Абс. відхилення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0, збільш.	0,001	0,003	0,002
Коефіцієнт оборотності активів	збільш.	0,88	1,25	0,37
Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,04	0,08	0,04

Фінансовий аналіз (див. табл. 2.1) вказує на те, що коефіцієнт абсолютної ліквідності. Показник продемонстрував тенденцію до збільшення, але мінімально - підприємству слід вибудовувати більший готівковий резерв, що може бути одним із ключових стратегічних завдань, так як обставини із війною, зниженням стабільності постачальників,

зниженням платоспроможності покупців завдає ризиків самому підприємству.

Проаналізовані показники демонструють те, що ПрАТ «Запоріжвогнетрив» ефективніше використовує свої обмежені ресурси, тобто на кожную гривню власних активів він отримує більше виручки, що на фоні кризи тільки укріплює фінансову стійкість підприємства. Але слід звернути увагу на коефіцієнт платоспроможності (автономії): досить низький рівень показника свідчить про суттєву залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності та чистий оборотний капітал демонструють на даний момент неспроможність підприємства покрити свої зобов'язання через власні активи, тому існує необхідність аудиту активів, підвищити привабливість продукції через відповідну нову кампанію зі збуту із новою сегментацією ринку, корекцією цін, аналізом та зменшенням непродуктивних та витратних статей балансу.

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Показник	Норма	III кв. 2022	III кв. 2023	Абс. відхилення
К. рент. власного капіталу	>0, збільш.	- 0,07	0,42	0,49
К. рент. діяльності	>0, збільш.	- 0,032	0,006	0,0038
К. рент. продукції	>0, збільш.	- 0,035	0,065	0,1

Показники рентабельності (див. табл. 2.2) є досить репрезентативними - у 2022 році компанія вела збиткову діяльність через вище згадане кризове становища галузі та економіки країни в цілому, також це стосується і показника рентабельності власного капіталу, що дуже важливо для розуміння добробуту акціонерів, але тут – це зменшення генерації прибутку, і ще раз акцентує не тільки на збитковій діяльності, але і на залучення кредиторських коштів, тому слід здійснити оптимізацію власного капіталу, подивитися та пропрацювати плани по оптимізацію витрат за напрямками виробництва, або

зниження суми власного капіталу, або також ліквідацію певних неприбуткових або малоприбуткових ринкових позицій. Підприємству слід впроваджувати більш розширену кампанію з оптимізації власних фінансів, цю потребу видно через проблеми з ліквідністю активів, що на кризовому етапі вимагає додаткової уваги до управління оборотним капіталом. А також ці дії включатимуть раціоналізацію асортименту, і адаптацію продукції, з використанням більш гнучкого підходу до споживачів продукції.

2.2 Товарний менеджмент ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на зовнішніх ринках: огляд та аналіз продукції, конкурентів, споживачів

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» виробляє та випускає як формовані вогнетриви, які розподіляються за видами виробництва, так і неформованих (див. табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Продукція підприємства за марками вогнетривів

Виробництво вогнетривів	Марки вогнетривів
Магнезіальне виробництво	ПУ, ПХСП, ПХСУТ, ПХСУ ПХСОС, ПХСОСП, ПХКУТ, ХПЦ та ПХЦ, ПХКУ, ХПТУ та ХПТУОС
Шамотообжигове та шамотовипальне	ША, ШБ, ШКУ, ШКП, ШС-32, ШС-28, ШЦУ
Високоглиноземне	МКС-85, МКВ, МКВН, МЛС-62, МКСК
Неформовані вогнетриви	Мертелі, торкрет-маси, обмазкові матеріали

Перше – магнезіальне виробництво, де основним компонентом є сировина, що на 85% складається з оксиду магнію MgO, тобто за основу надається мінерал периклаз. Оксид магнію цінується за надвисоку температуру плавлення до 2800 градусів, що демонструє його якісні вогнетривкі властивості, резистентність до основних шлаків, хімічну нейтральність, але при цьому наявна низька термостійкість, що впливає на низьку довговічність кінцевого вогнетриву. Магнезіальні вироби є головним опорним матеріалом здебільшого для подини та стін печей в електропечах та мартенах, для футерування різних агрегатів [29; 30].

Асортимент «Запоріжвогнетрив» для даного виду виробництва представлений: периклазовими, периклазовохромітовими та периклазовуглеродистими вогнетривами, де також до складу сировини додають ще хроміт Cr_2O_3 та інші домішки. Така продукція характеризується кращою шлакостійкістю (стійкістю до впливу на вогнетриви осаду після плавлення металу), ніж магнезіальна (периклазова), є взаємозамінними:

- Вироби вогнетривкі периклазовуглецеві: для кладки та футерування сталерозливних ківшів (марки ПУ); для конвертерів кисневої продувки (марки ПУКК), для сталевипускних отворів конвертерів і мартенів (марка ПУЛ).

- Вироби високовогнетривкі периклазові та периклазохромітові: для сталевипускного отвору конвертеру та печей мартенів (марка ПЛК-94), для кладки склепінь сталеплавильних печей (марки ПХСП, ПХСУТ, ПХСУ, і також оптимізованого складу – ПХСОС, ПХСОСП), для футерування ківшів (ПХКУТ), для футерування обертових печей (ХПЦ та ПХЦ), для футерування сталеплавильних конвертерів (ПХКУ), термостійкі для футерування теплових агрегатів (ХПТУ та ХПТУОС) тощо.

Далі йдуть групи, що разом відносяться до виробництва алюмосилікатних виробів (шамотні, каолінові та інші вогнетриви).

Друге – шамотообжигове та шамотовипальне виробництво, де сировинною базою вогнетривної продукції слугує природний результат розкладання таких порід як граніт та порфір – група вогнетривких глин та каоліни, шпати, що підвищують вогнетривність продукту. Основним же компонентом слугує Al_2O_3 від 30 до 45% [20].

Різниця між шамотообжиговим та шамотовипальним виробництвом є у тому, що при шамотовипальному виробництві відбувається додаткове більш високе температурне обпалювання, до 1600 градусів, для зменшення вологості матеріалу, збільшуючи його вогнетривні властивості.

Продукція даного виду виробництва використовується для складних фасонів, футерування сталерозливних ківшів, шамотні вогнетриви мають

вогнетривкість до 1400 градусів, так як обпалюються при великих температурах в обертових печах, і потім слугують керамічним каркасом з антикорозійною здатністю як у металургії, так і в будівництві. До цього виду відноситься така група продукції «Запоріжвогнетрив»: вироби шамотні для загального призначення (марки ША, ШБ), для футерування сталерозливних ківшів (марки ШКУ та ШКП), для сифонного розливання сталі (марки ШС-32 та ШС-28), для кладки доменних печей (ШПД) та обертових печей (ШЦУ) тощо.

Третє – високоглиноземне виробництво, де основним компонентом слугує Al_2O_3 з вмістом більше 45% (в сторону збільшення речовини – мулітокремнеземісті, мулітові, муліткорундові та корундові вогнетриви).

Такі вироби мають загальну високу вогнетривкість до 2000 градусів, резистентність до шлаків після виплавки металів та власне розплавлених металів. Дані властивості є визначальними у виборі високоглиноземистих вогнетривів для використання у обкладанні фурм з продування металів, для футерування повітрянагрівних агрегатів домен, труб установок гарячого лиття та інших.

- Сюди входить така продукція підприємства як вироби муліткорундові загальні (МКС-85), вогнетривкі та високовогнетривкі для повітрянагрівачів та повітроводів гарячого видудання домен (МКВ та МКВН), мулітові для випалу анодів (МЛС-62), для кладки сталерозливних ківшів (марка МКСК) і певні інші категорії марок [29; 30].

Додатковим і відносно новим напрямком роботи є виробництво вогнетривних сумішей та неформованих вогнетривів. На міжнародному ринку вони відомі як монолітні вогнетриви, і їх особливість полягає в тому, що вони набувають форми лише при застосуванні з метою здійснити покриття певної ділянки без стиків та щілин для зниження енергетичних та часових втрат виробництва.

І поділяються вони на: набивні маси (монолітне футерування домен з метою уникнення швів), торкрет-маси та обмазкове вогнетривке покриття

(шар вогнетривів зі збільшеними захисними властивостями від перепадів температур у 1000 градусів та розплавлених шлакових мас), мертелі (розчин для покриття швів між вогнетривною кладкою), а також зовнішні покриття герметизації та антикорозійні покриття (запобігають прямому впливу газів або осадкових шлаків на металоконструкції). «Запоріжвогнетрив» у рік може виробляти 15-16 тис. тонн продукції неформованих вогнетривів на рік [20; 29].

Новизна та унікальність вказаного виду продукції розкривається в позитивних ефектах, таких як: механізація процесу футерування, цілісність покриття, висока термостійкість, відсутність випалу та економія витрат. Проте підприємства зустрічають такі труднощі у застосуванні монолітних вогнетривів – технологічна трудність у рівномірності розміщення матеріалу, додаткове використання обладнання у вигляді торкрет-машин повторному використанні матеріалу, загальна висока вартість певних видів неформованих сумішей.

«Запоріжвогнетрив» має комплексний підхід щодо діяльності з виробництва вогнетривів, зокрема власне маючи послуги з обслуговування металургійного устаткування (технічний контроль і допомога у футеруванні, ремонт агрегатів), виконання обсягу замовлень «під ключ», подальше гарантійне обслуговування після відкриття сервісних центрів у квітні 2022 року.

У цьому напрямку спеціалісти також реалізують нові методики діяльності – у 2022 році вони провели: ремонт футерування повітрянагрівачів печей для «Запоріжсталі» методом ручного шоткретування, а також капремонт повітрянагрівачів доменних печей з послідовним демонтажем вогнетривного шару. Це також було і здійснення футеровки обладнання і керамічного наплавлення коксових батарей на підприємстві «Запоріжжкокс», зокрема останній інноваційних вид послуг виконувався і для Каметсталі, у травні 2022.

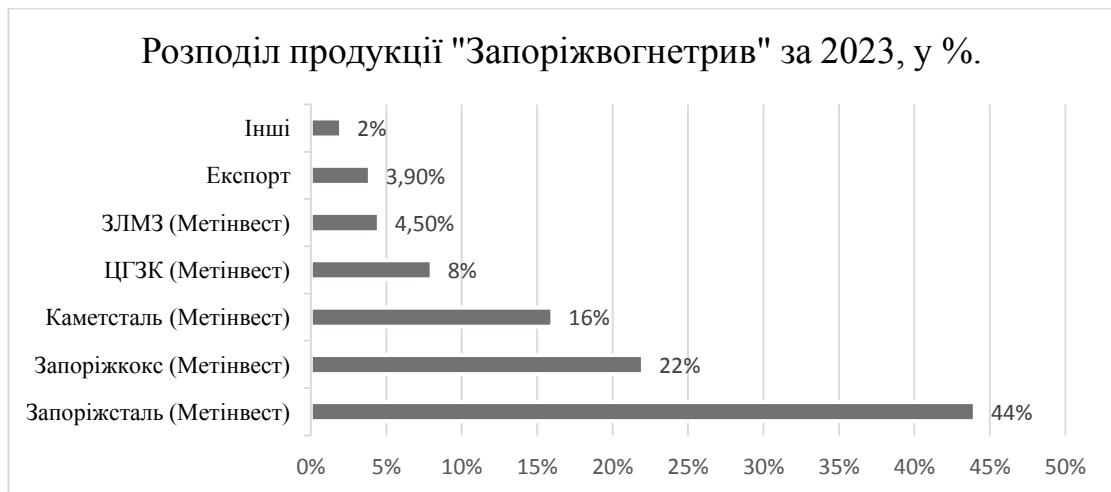


Рис. 2.4 – Розподіл продукції «Запоріжвогнетрив» за споживачами, у %.

У 2023 році головними споживачами продукції ПрАТ «Запоріжвогнетрив» були підприємства групи Метінвест сталеплавильного, коксового та доменного виробництв – Запоріжсталь (футерування сталеплавильних агрегатів), що споживає майже половину продукції заводу, і є головним споживачем підприємства, Запоріжжкокс, Каметсталь (футерування коксових батарей), Центральний гірничо-збагачувальний комбінат та інші.

Хоча ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у більшій мірі залишається підприємством, орієнтованим на внутрішній ринок, проте його експорт є на рівні до 3,9 %, що є вищим за повоєнний на 2,9% (див рис. 2.4), і це відповідає глобальним основним стратегічним цілям підприємства, закладеним у 2020 році на довгострокову перспективу: збільшення конкурентних переваг підприємства на ринку України і прагнення не лише збереження лідерства, але і розширення присутності на міжнародному ринку. Позиціонування себе як підприємства, яке веде прозору діяльність [16; 19; 22].

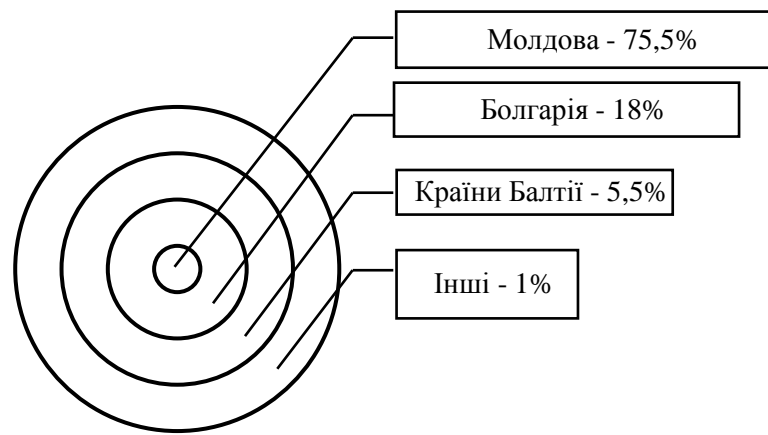


Рис. 2.5 – Обсяги постачання вогнетривної продукції ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на зовнішні ринки, за країнами та їх відсотковим співвідношенням

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» постачає свою продукцію у такі країни як Молдова, Болгарії, Естонії, Литви та Латвії, при цьому Молдова залишається основним закордонним споживачем продукції «Запоріжвогнетрив», споживання продукції ПрАТ «Запоріжвогнетрив» якою є 75,5% від усього експорту підприємства, що відповідає загальноукраїнським експортним тенденціям вогнетривів загалом (див. рис. 2.5). На експорт йде такий спектр продукції як [16; 30]:

- Магнезійні та магнезійновуглецеві вогнетривні вироби,
- Кремнеземисті вогнетриви скляної промисловості, вогнетриви того ж ряду для футерування коксових печей і корундові вогнетриви,
- Шамотні вогнетривом з вмістом алюміній оксиду Al_2O_3 до 40% та високоглиноземисті – до 85%,
- Неформовані вогнетриви у вигляді будівельних-трамбувальних розчинів.

Закордонні споживачі ПрАТ «Запоріжвогнетрив» здебільшого обирали такі товари як вогнетривка цегла та інші вироби, аналогічні вогнетривкі керамічні будівельні вироби з вмістом алюмінію до 45%, тобто сукупно це і шамотні, і кремнеземисті вогнетриви, які мають широкі антикорозійні властивості.

Таблиця 2.4 – Підприємства-імпортери продукції ПрАТ

Країна	Підприємства
Молдова	TINCOMERT-GRUP SRL, S.R.L. "AUTO- INTERNATIONAL"
Болгарія	"Armex Trade" Ltd.
Країни Балтії (Естонія, Литва та Латвія)	Uninaks, RGR Metall OU

«Запоріжвогнетрив» на зовнішніх ринках

Заявлені споживачі (див. Рис. 2.4) є підприємствами, що займаються оптовою та роздрібною торгівлею та іншими видами діяльності, а саме [14; 19; 30]:

1. TINCOMERT-GRUP SRL – продажем оборотних та оздоблювально-будівельних матеріалів, включаючи і теплоізоляційні матеріали, сухі суміші, будівельні блоки і шамотні вогнетриви, що застосовуються у будівництві для обкладки камінів, димоходів та печей.

2. "AUTO-INTERNATIONAL" – торгівля, проектно-конструкторські роботи, зокрема з використанням облицювальних матеріалів – неформованих вогнетривів та глиноземних виробів з високою вогнетривкістю.

3. Armex Trade – трейдерська фірма, ексклюзивний дистриб'ютер лівової частки спектру виробів виробництва ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у Болгарії.

4. Uninaks – підприємство, що спеціалізується у наданні ремонтно-будівельних послуг – побудова та облицювання печей, а також продаж супутніх сумішей, штукатурних змішувачів, розчинів.

5. RGR Metall OU – естонська компанія з європейським охоптом ринку у сфері металургії, що спеціалізується на виробництві листового металу та нержавіючої сталі.

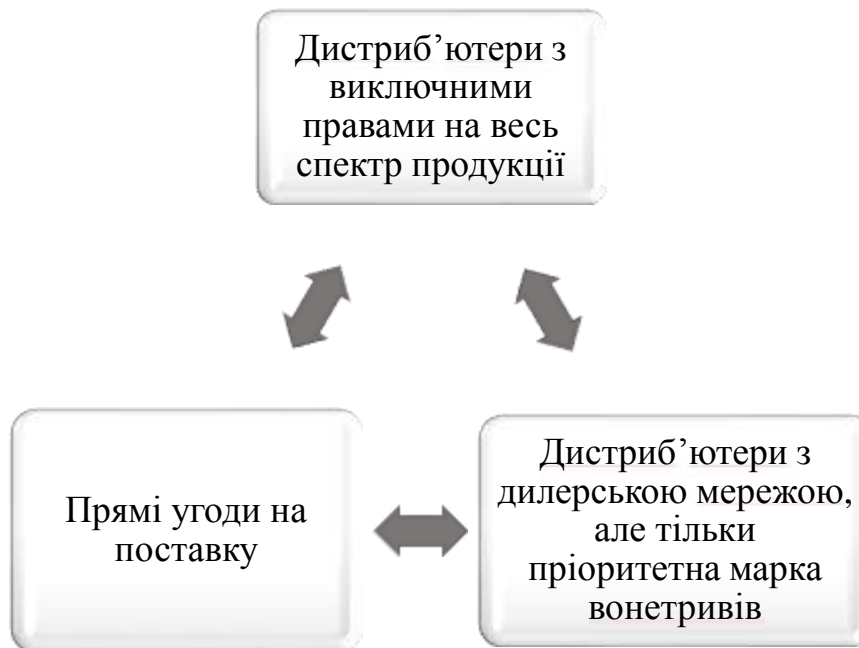


Рис. 2.6 – Збутова специфіка «Запоріжвогнетрив» на зовнішніх ринках

Тобто очевидно те, що при експортній діяльності на зовнішніх ринках ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має орієнтацію на місцевих дистриб'ютерів формованих та неформованих виробів для пічного будівництва, облицювальних робіт, вогнетривної кераміки як це є у випадку контрагентів з Молдови та Болгарії – і це є частиною збутової діяльності підприємства, спираючись на перевірених посередників за кордоном, що мають виключні права представляти продукцію саме ПрАТ «Запоріжвогнетрив» (див. рис. 2.6).

Або, користуючись принципом авторитетності та впізнаваності контрагентів на їх ринках, Запоріжвогнетрив позиціонує одну продуктову лінію, виробництво якої є переважаючим і більш досконалим на даний час, наприклад, шамотну марку ША-5 для споживачів естонської Uninaks, що в свою чергу також має своїх дилерів чи укладає угоду на постачання прямо на виробництво (див. Рис. 0.0).



Рис. 2.7 – Прототип концепції товарної стратегії для ПрАТ «Запоріжжвогнетрив» для визначеної марки вогнетривів

Якщо до уваги взяти саме шамотну марку вогнетривів ША-5, яка є популярною саме як збут на зовнішній ринок, то її товарна концепція може бути представлена в такому вигляді (див. рис. 2.7), і в масштабованому вигляді її можна розписати як на рівні окремої марки, так і на рівні продуктової лінійки за видами вогнетривів, або функціонально – за галузями використання. Ця концепція слугує базовою ланкою яка закриває три ключових питання менеджменту – «що і кому?», а питання «як?» – більше розкривається в складових аналізу внутрішніх та зовнішніх елементів товарної стратегії, а це саме [23; 25-27]:

- Завдання – розкривається у меті та ознаках товару.
- Система – визначення структури управління продуктом, хто ним керує, хто відповідальний за контроль якості. На Запоріжжвогнетриві ці процеси знаходяться в управлінні відділу якості продукції.
- Можливості – це все більш адаптовані властивості вогнетривів. Інновації, що можуть вноситися до продуктових лінійок та відповідні пропозиції надходять від проектно-дослідницького відділу.

- Ринок – аналіз конкурентів, який демонструє необхідність у використанні маркетингових кампаній та міксів товарних стратегій та поступового виходу на зовнішні ринки, використовуючи вже відому збутові мережі.

- Успіх – як і попередній пункт, вказує на те, що реальний успіх можливий тільки під час стабілізації внутрішніх процесів та фінансового стану підприємства, і лише тоді відповідає пріоритетним цілям щодо розширення на міжнародні ринки, коли є стабілізація на внутрішньому.

- Диференціація – на ринку вогнетривів «Запоріжвогнетрив» здійснює диференціацію за вектором опанування нових видів сервісних робіт та вогнетривів з різним вмістом сировинних сполук, тобто створення унікальної товарної пропозиції, яка б мала перевагу порівняно з конкурентами.

- Ціна – інший важіль впливу на зовнішньому ринку для ПрАТ «Запоріжвогнетрив», коли цінова політика буде стосуватися нижчих цін на власну продукцію, ніж в конкурентів.

Для розуміння зовнішнього конкурентного середовища підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» було досліджено діяльність гравців ринку виробників вогнетривів. Було обрано визначену кількість компаній-учасниць ринку, як вітчизняних (це ПрАТ «Запоріжвогнетрив», АТ «ЧВК», менші учасники ринку), а також виробників країн Європи («RHI», «Calderys-Plibrico»), та Китаю («Puyang Refractories Group», «Beijing»), виконано розбір їх послуг для визначення ринкових сегментів (див. Табл 0.0) [11-14]:

Відповідно це (див. табл. 2.5): 1 – Магnezіальні та алюмосилікатні вогнетривкі формовані вироби, 2 – Неформовані вогнетриви, 3 – Видобуток вогнетривних глин (шамоту, каоліну). Деякі компанії можуть бути представлені одночасно на декількох ринках (сегментах великого ринку вогнетривів).

Вдосконалення товарної стратегії підприємства неможливе без аналізу конкурентів та їх діяльності, зокрема що яскраво відображено за показником чистого прибутку кожного. Такий аналіз збагачує характеристику кожного з

підприємств-конкурентів, що дасть змогу краще спрогнозувати дії компанії у відповідності до змін та тенденцій на ринку.

Таблиця 2.5 – Збірна таблиця компаній учасниць внутрішнього ринку та зовнішнього ринку та їх характеристик [11-14; 1-18]

Компанія/ Підприємство	Направленість виробництва (сфера діяльності) та сегментація	Рівень співвідношення ціни та якості
Внутрішній ринок		
ПрАТ «Запоріжвогнетрив»	1. Магнезійні вогнетривкі формовані вироби; 2. Алюмосилікатні вироби 3. Неформовані вогнетриви та суміші (бетонні, вогнетривкі суміші).	2 - Задовільний
ПрАТ «Ватутінський комбінат вогнетривів»	1. Видобуток вогнетривких каоліну та шамоту, 2. Неформовані вогнетриви та суміші, 3. (Виробництво порошку, мертеля, меленого сухого каоліну).	1 - Помірний
АТ «ЧВК» (Часів'ярський вогнетривний комбінат)	1. Неформовані вогнетриви (глина, пісок) (92% реалізації), 2. Алюмосилікатні формовані вогнетриви, 3. Видобуток вогнетривких глин	1 - Помірний
Зовнішній ринок		
RHI Magnesita	1. Магнезійні вогнетриви 2. Алюмосилікатні вогнетриви 3. Неформовані вироби	3 - Найкращий
Компанія Calderys та її дочірнє підприємство, що саме займається вогнетривами "Plibrico"	1. Неформовані вогнетривкі вироби (вогнетривкі цементи, розчини будівельні, бетони та аналогічні суміші)	2 - Задовільний
Puyang Refractories Group	1. Магнезитні та алюмосилікатні вогнетривні вироби	2 - Задовільний
Beijin (Lier High Temperature Materials Co Ltd)	1. Магнезитні та алюмосилікатні формовані вогнетриви	2 - Задовільний

Характеристика певних підприємств має свою специфіку, бо певна частка входить до холдингів або більших компаній, що відображено на рис. 2.8, так і у самій характеристиці конкурентів:

1. ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Один з лідерів з виробництва вогнетривкої продукції в Україні. Ключові споживачі – Україна, Європа, Азія. Власником підприємства є холдинг «Метінвест», має великі доходи, проте зі значним зменшенням прибутку у 2022-23 рр., що зумовлює значний фінансовий дефіцит і для ПрАТ «Запоріжвогнетрив», з чого можемо зробити висновок, що дійсно – розширення збутової діяльності підприємства може бути обмежено, адже інвестиції у нього на даний не можуть бути масштабні, тому варіант обмеженого виходу на ринок більш вірогідний, а така ситуація змусить на даний час до пошуку альтернативних рішень щодо розширення на ринки.

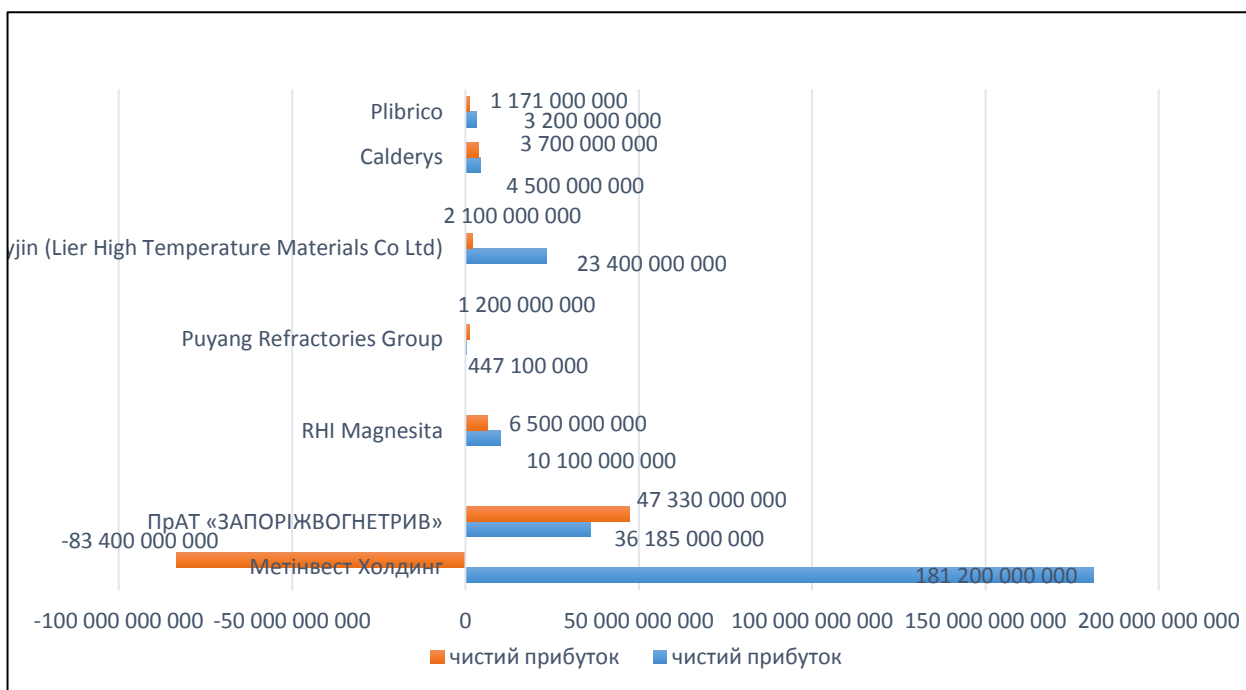


Рис. 2.8 – Чистий прибуток компаній-конкурентів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на зовнішньому ринку у 2022-2023 рр [16-18; 28-30].

2. ПрАТ «Ватутінський комбінат вогнетривів». Підприємство є інтегрованим у групу компанії Imerys, що добуває та переробляє промислові мінерали. Imerys обслуговує ринки Європи, до його складу входить два кар'єри, шамотообпальний цех та допоміжні також. ПрАТ має високий потенціал до експорту. Існують суттєві фінансові бар'єри щодо допомоги

материнської компанії - її доходи мають тенденцію до спаду, що вказує на фінансову нестабільність кінцевих споживачів.

3. АТ «ЧВК» (Часів'ярський вогнетривний комбінат) - підприємство спеціалізується на видобутку глин, та експорту її до провідних країн. Один з провідних вогнетривних підприємств, яке є одним із лідуєчих на ринках формованих та неформованих вогнетривів, разом із ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Ринки збуту – Близький Схід. Через бойові дії порушені логістичні ланцюги, тому діяльність є неможливою, що також сказується на суттєвому зниженні чистого прибутку. Завданнями є: оптимальне використання запасів (ретельне геологічне вивчення), поділ глин на сирти, грамотне використання усіх видів логістики.

4. RHI Magnesita. RHI Magnesita є світовим лідером у виробництві вогнетривів із глобальною присутністю, більше ніж на двох континентах, у 180 країнах Світу. Виробляє 3 мільйони тонн вогнетривкої продукції щорічно, має 10 сировинних площадок та 70 офісів продажів, зокрема і в Україні.

Виробництво: від силіко-глиноземистих і глиноземистих матеріалів для обортових печей до ремонтних сумішей і бетонів з високим вмістом карбиду кремнію для котлів. Компанія обслуговує металургію, керамічне виробництво, будівництво, паперово-целюлозно промисловість.

Має тенденцію до збільшення доходів, але в силу зменшення потреб у вогнетривах та переобладнання потужностей для нових матеріалів – бачимо зменшення частки прибутку, порівняно із доходами.

5. Компанія Caldeyys та її дочірнє підприємство, що саме займається вогнетривами "Plibrico". Один із лідерів ринку Європи, що спеціалізується на вогнетривах, а також виробництві монолітних форм, готових конструкціях, інжинірингу, виробництві цементу та чавуну. Plibrico приносить близько третини доходів до Caldeyys та діє на ринку Європи через єдиний дистриб'ютерський центр Pli Group Europe GmbH, що вже давно відомий на ринку Центральної Європи та Балкан.

Власне Caldeyys має представництво більш, ніж у 30 країнах, володіє 50 заводами на 5 континентах, а це більше 100 країн Світу.

6. Puyang Refractories Group. Має 13 виробничих площадок та більше 200 позицій вогнетривів.

Продукція реалізується та постачається на найбільших виробництвах Китаю: Shanghai Baosteel Group Corporation, Angang New Steel Company Limited, Wuhan Iron & Steel Company. Широкий спектр вогнетривів для печей, конвертерів, сталерозливних ківшів, а також окремо для алюмінієвої та цементної промисловості.

Доходи мають тенденцію до зменшення, але прибутки ростуть, що вказує на оптимізацію виробничого процесу, переорієнтацію на більш технологічну продукцію, що обумовлено змінами попиту на вогнетриви.

7. Beuyjin (Lier High Temperature Materials Co Ltd). Найбільш повний асортимент вогнетривів у Китаї. Клієнтами є представники сталеплавильної промисловості Shougang Group, Baosteel, Tangshan Steel, Handan Iron and Steel, що складають близько половини усього виробництва сталі Китаю.

Доход зростає, але прибуток падає, що вказує зокрема як і ще на постковідний ефект, коли ланцюги постачання до сих пір поновлюються, так і на перехід до обслуговування менш містких і вибагливих до вогнетривних виробництв.

Разом із характеристиками підприємств також в аналізі слід звернути увагу на тенденції ринку:

1) основними проблемами ринку є війна, а тобто закриття родовищ – зниження постачання, залежність від постачання від більш відділених точок – а від цього збільшення собівартості самих виробів; також це зникнення провідних гравців ринку, яких і так не багато, тобто конкуренції як такої не виникає.

2) через те, що для споживачів, особливо в металургійній галузі, закордонні аналоги будуть дорожчими, то сталість споживання вітчизняних виробів та продукції місцевими ж підприємствами буде продовжена, і

очевидно, що частка продукції закордонних компаній на місцевому ринку не буде перевищувати 5%, тобто вітчизняні виробники в абсолютній більшості покривають потреби споживача, до прикладу – на зараз Україна

3) обсяг виробництва вогнетривкої продукції, що припадає на обсяг виробництва сталі, буде падати, так як нові технології виробництва будуть вимагати менше вогнетривкої продукції та пошуку більш якісної сировини, і авжеж у далекому майбутньому ринок буде більш залежним від закордонних постачань, так як технологічна база (обладнання) буде закуповуватися із країн Європи та Азії, магнезит, як більш вогнетривка, тобто вдала речовина для виробничого процесу, також завозиться від зовнішніх постачальників.

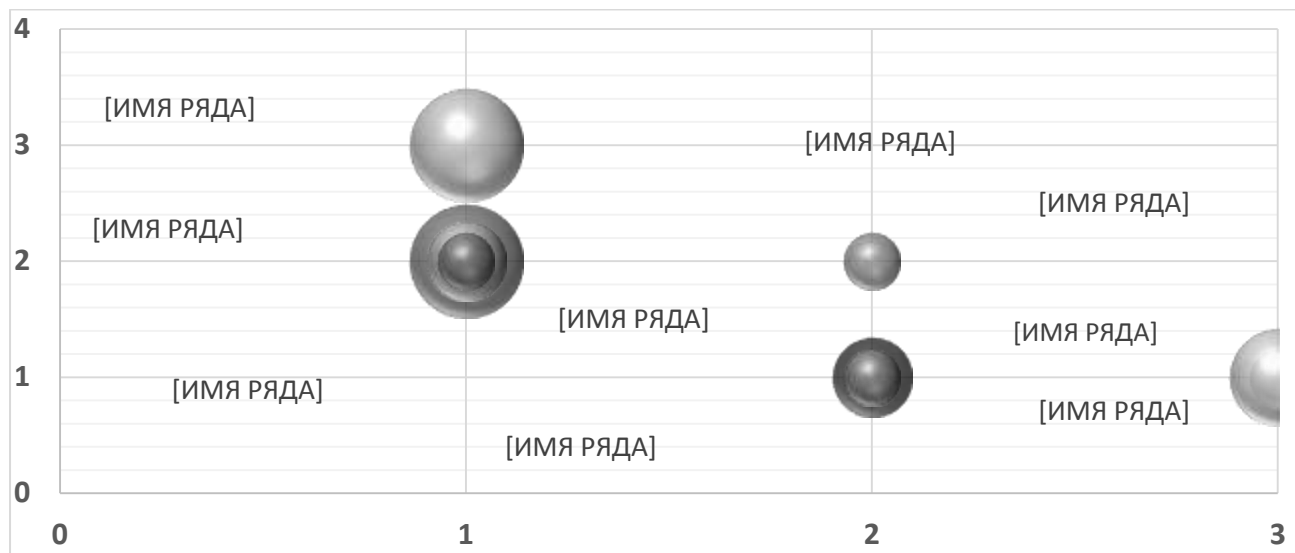


Рис. 2.9 – Карті стратегічних груп, де (по осі X) – основні ринки вогнетривів: 1 - Магнезіальні та алюмосилікатні вогнетривкі формовані вироби, 2 – Неформовані вогнетриви, 3 – Видобуток вогнетривних глин (шамоту, каоліну). По осі Y – рівень співвідношення ціни та якості

Відповідно до зібраної та систематизованої інформації про ПрАТ «Запоріжвогнетрив», його вітчизняних та закордонних компаній, візуалізуємо результати дослідження (див. рис. 2.9):

За отриманою візуалізацією можемо спостерігати те, що ПрАТ «Запоріжвогнетрив» займає одне із провідних положень на ринку виробників вогнетривів саме в сегменті магнезіальних та алюмосилікатних вогнетривких формованих виробів, разом з RHI Magnesita, Puyang Refractories Group та

Beyjin (Lier High Temperature Materials Co Ltd).

Послугуючись характеристиками підприємств, можемо зробити такі висновки щодо конкурентів та можливих відповідних дій ПрАТ «Запоріжвогнетрив» [11-14]:

1. Конкурент RHI Magnesita:

- можливий сценарій дій конкурента: 1) відкриття більшої кількості сервісних центрів та центрів з продажу у безпечному місці, 2) викупування сировинних баз вогнетривкої глини – тобто входження та інші ринки, 3) придбання акцій у значному розмірі навіть до контрольного пакету, 4) поглинання провідного вітчизняного підприємства;

- можливі дії компанії у відповідь: поступове переобладнання виробництва, збільшення частки виробництва магнезійних вогнетривких виробів, щоби урівняти переваги конкурента а також паралельно розширювати асортимент традиційної для локальних ринків продукції.

2. Конкурент Puyang Refractories Group:

- можливий сценарій дій конкурента позиціонування на ринках більш якісного виробу, неочікувана пропозиція щодо партнерства із провідними українськими центрами або відкриття філій своїх лабораторій з дослідження нових вогнетривких технологій паралельно із розширенням збутової діяльності;

- можливі дії компанії у відповідь: підвищення наукомісткого виробництва, створення та патентування більш вогнетривких сумішей, більш швидке затвердження їх на локальних ринках, чітка аргументація та комплексне випробування останніх.

3. Конкурент Beyjin (Lier High Temperature Materials Co Ltd):

- можливий сценарій дій конкурента: прикладання зусиль до укладання нових договорів на поставку вогнетривів для приватних підприємств, або для тих сегментів, які ще не закриті, але для цього існує потреба у глибокому аналізі ринків з боку компанії, затрат на послуги маркетингових або статистичних агентств, або дипломатичних зусиль менеджерів з продажів.

Можуть бути успіхи в хімічній та суміжних галузях промисловості, тобто на ринку Китаю це була металургія, проте на вітчизняному ринку в Україні буде складніше позиціонувати себе для металургійних підприємств, але і тут є плюс у гарній репутації для ринку Китаю;

- можливі дії компанії у відповідь: у «Запоріжвогнетриву» тут є перевага, так як «Метінвест Холдинг» використовує потужності для своїх потреб, і всі переваги, як наявність споживача, так і визнання на ринку не залишає конкуренту багато місця або часу, вони не на його боці.

Таблиця 2.6 – Потенційні стратегії товарного менеджменту для підприємства

Стратегії	Низка заходів	Алгоритм дій
Стратегія модифікації ринку та збільшення продажів: з розширенням географії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрування уваги на заходах з отримання міжнародного досвіду, підтвердивши свою першість на вітчизняному ринку. 2. Поступова адаптація продукції та виробництва з особливостями національних виробників у країнах-імпортерах. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення аналізу зовнішніх ринків на наявність потенційних клієнтів 2. Аналіз та оцінка національних вимог до продукції, стандартизації та аналіз місцевих виробництв 3. Розробка та ведення маркетингових кампаній через власні трейдингові агентства, потім на онлайн-майданчиках Європи, укладання угод за посередництвом торгово-промислових палат.
Стратегія диференціації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснення інвестицій у нові технології з виробництва для покращення якості вогнетривів. 2. Рух до створення чи зайняття нових ніш у нових сегментах, або розширення власного сегменту через створення нових унікальних характеристик вогнетривної продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переоцінка існуючого виробничого обладнання та його модернізація: дослідження тенденцій та інновацій на ринку, відвідування міжнародних конференцій та заходів, виставок вогнетривної продукції 2. Лабораторні випробування та створення унікальних рис нової вогнетривної продукції, вихід на наукові розробки та патентування
Стратегія покращення якості та екологізації виробництва	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення обсягу відходів та остачі від виробництва 2. Оптимізація енерговитрат природного газу 3. Маркетингові компанії з позиціонування екологічності виробництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення аналітики та подальшої модернізації з оптимізації викидів від виробництва 2. Заходи з покращення результатів аудиту з перевірки екологічності виробництва.

На основі проведеного аналізу і розгляду зроблених висновків та рекомендацій для підприємства, ми можемо сконцентрувати свою увагу на декількох оптимальних товарних стратегіях для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності в умовах зрілості продукції та вогнетривкої галузі. Класичних, у чистому вигляді, стратегій не буває, і є більш вигідним використовувати мікс-стратегії, тому ми рекомендуємо користуватися такою низкою стратегій, як окремо, так і у системі (див. табл. 2.6).

Кожна стратегія, визначена у часовому проміжку, окремо, може принести тактичні успіхи, проте тільки поєднання та взаємозамінність з іншими стратегіями дає найкращий результат. Разом з їх використанням слід проводити поточний, проміжний та заключний контроль після проведення товарних кампаній за відповідними стратегіями, аналіз фінансової складової кожного проекту за типом.

2.3 Шляхи удосконалення діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в контексті товарних стратегій

Формування товарної стратегії, що в подальшому стане складовою цілісної товарної політики, має комплексний вплив, тому на основі усіх проведених досліджень, зробимо відповідні рекомендації:

1. ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на даний момент перебуває в умовах кризи у країні, і це віддзеркалюється на фінансовому аспекті діяльності підприємства. Тому спершу слід звернути увагу на складнощі у фінансовому секторі:

а) слід провести оптимізацію оборотного капіталу – а саме, здійснити аналіз та раціоналізацію управління запасами та кредитними ресурсами, впровадити більш гнучкі підходи щодо споживачів продукції через її адаптацію під конкретні запити;

б) здійснювати подальшу модернізацію виробництва, в подальшому це

допоможе актуалізувати не тільки продукцію для закордонних ринків, але і збільшити лояльність клієнтів, які будуть цінувати хід компанії до вищої сертифікації та стандартизації виробництва;

2. Стимулювати кампанії по оцінці та аналізу вигідності кожного типу продукції з можливістю прибирати з номенклатури вже неактуальне;

3. Розглядати можливість коригування вартості продукції та зменшення непродуктивних витрат.

4. Проблеми із закриттям або потенційним закриттям вітчизняних підприємств дає час на розширення іноземним виробництвам для більшого імпорту, тому для ПрАТ «Запоріжвогнетрив», відповідаючи на дії конкурентів, існує потреба у наступному:

а) посилення напряму сервісної підтримки споживачів власної продукції для підтримки лояльності клієнтів, посилення маркетингових досліджень ринку та конкурентів, з одночасним збільшенням збутових зусиль для продукції;

б) додаткове розширення виробництва саме магнезійної продукції, щоби відповідати рівню імпортерів,

в) захист вітчизняного ринку через зміцнення позиціонування продукції вітчизняного виробництва шляхом збільшення обсягів виробництва, з використання відповідної рекламної кампанії;

г) розгляд переваг галузі не тільки у сегменті виробництва магнезійних та алюмосилікатних вогнетривких формованих виробів;

д) інвестування в наукові дослідження та технології, фінансування інноваційної діяльності та патентування продукції, наприклад вогнетривких сумішей з поновленим складом;

5. Війна призвела до того, що багато джерел родовищ або вже не використовуються, або логістичне сполучення ускладнено, тому слід:

а) здійснювати не тільки активну рекламну кампанію, а ще і пошук нових постачальників сировини – тобто диверсифікацію джерел постачання; дуже прогресивним є крок до укладання довгострокових контрактів із

передовими постачальниками та партнерами за межами країни;

б) проводити аналіз можливостей внутрішніх джерел сировини;

б. В країні, яка йде у слід світовим тенденціям, відбувається поступове падіння обсягів виробництва сталі, і вогнетривка галузь залежна від цього, тому слід робити акцент на більш технологічні ринки для збуту, тобто пристосовуватися до умов гнучкого споживання вогнетривів споживачами та вдосконаленні екологічності виробництва та активна просування екологічно чистих вогнетривів для відриву від конкурентів у технологічному процесі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Товарна стратегія ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на даний момент може полягати у поступовому або тимчасово обмеженому виходу на зовнішній ринок паралельно гармонізуючи фінансове становище, працюючи поки що із довоєнними клієнтами. Наприклад, це можуть бути одиничні або періодичні поставки через трейдингові агенції, якщо це буде стосуватися нових видів замовлень, або якщо вже відомі партнери та продукція для кінцевого використання на заводі – прямі поставки.

Раціональним варіантом буде спочатку розширити та більше укріпити свою клієнтську мережу на вітчизняному ринку і здійснити додатково аналіз конкурентів вітчизняного ринку, а тільки потім, маючи базові угоди на постачання на внутрішньому ринку, виходити на зовнішній. Адже тільки після домінування на внутрішньому ринку підприємство може мати шанси на стабільну діяльність у випадку непередбачуваних ситуацій на зовнішньому ринку: це можуть бути збої ланцюгів постачання, невиконання другою стороною частини контракту, непрогнозовані екстрені ситуації, або неможливість переважати конкурентів за ключовими параметрами у ціні та якості.

Розширення товарного менеджменту може стосуватися одразу трьох векторів розвитку – гармонізації продукції зі стандартами країн-імпортерів, технологічним переоснащенням та створенням вогнетривної продукції з покращеними якісними характеристиками, дотримуючись екологічних норм.

В результаті чого ПрАТ «Запоріжвогнетрив» зможе розширити свій збут на зовнішні ринки, маючи лідерські позиції в Україні, і в майбутньому зійтися у рівні виробництва та наданні послуг із закордонними виробниками-лідерами.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Ліфіц І. Товарний менеджмент. 2014. URL: https://stud.com.ua/34595/tovarovnavstvo/tovarniy_menedzhment.
2. Полинська Г. Інформаційні системи маркетингу. 2014. URL: https://stud.com.ua/49881/marketing/metodiki_analizu_navkolishnogo_seredovisca ha. (дата звернення: 03.02.2024).
3. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. – 5-те вид., доп. – Київ : Лібра, 2007. – 717 с.
4. Стратегічне управління - Міщенко А.П. Бібліотека українських підручників. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/293-strategchne-upravlnnya-mschenko-ar.html>. (дата звернення: 04.02.2024).
5. Окландер М.А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 284 с.
6. Маховикова Р. Ціноутворення у торговельній справі. Stud. URL: https://stud.com.ua/93051/marketing/tsenoobrazovanie_v_torgovom_dele.
7. Barkley B. T. Product Management in new product development. McGraw-Hill Professional, 2007. URL: <https://www.cin.ufpe.br/~hsf/Referencial%20Teorico/Project%20Management%20In%20New%20Product%20Development.pdf>. (дата звернення: 15.02.2024).
8. ПРАТ "ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ" - Smida. Smida - Main page. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00191885>. (дата звернення: 20.02.2024).
9. Петрова В. Ф. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий аналіз» (для студентів заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст та слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050901 – Облік і аудит) / В. Ф. Петрова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 138 с
10. Фінансовий аналіз діяльності підприємства. Тексти лекцій для студентів спеціальності 051 — Економіка за освітньою програмою

—Економіка підприємства|| денної форми навчання / Укладачі: Самко О.О. – Чернігів: ЧНТУ, 2020. – 112 с.

11. Офіційний сайт компанії Puyang (PRCO Ukraine)
URL: <http://puyang.com.ua/pro-kompaniyu/> (дата звернення: (07.03.2024).

12. Офіційний сайт компанії Calderys-Plibrico:
<https://plibrico.com/refractories/> (дата звернення: 14.03.2024).

13. Офіційний сайт компанії RHI Magnesita:
<https://www.rhimagnesita.com/about/what-we-do/> (дата звернення: 18.03.2024).

14. Офіційний сайт ПрАТ «Запоріжвогнетрив»:
<https://zaporozhogneuropor.como-nas/o-kompanii/> (дата звернення: 22.03.2024).

15. Interfax-Ukraine. "Метінвест" з афілійованими компаніями став власником 100% акцій "Запоріжвогнетрив". Інтерфакс-Україна URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/704271.html>. (дата звернення: 27.03.2024).

16. Opendatabot. Сервіс для моніторингу реєстраційних даних українських компаній: . <https://t.me/OpenDataUABot> (дата звернення: 02.04.2024).

17. Фінансовий стан Puyang: https://in.investing.com/equities/bj-lier-mat-a-financial-summary?period_type=annually (дата звернення: 03.04.2024).

18. Фінансовий стан RHI Magnesita: <http://surl.li/oyoha>

19. Рішення Антимонопольного комітету України № 778-р. від 1012.2020. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/704271.html> (дата звернення: 12.04.2024).

20. Кириенко О., Прутцьков Д. Вогнетриви металургійного виробництва: Навчально-методичний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти : навч. посіб. Запоріжжя, 2023.
URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1095326/mod_resource/content/1/Вогнетриви_посібник_2023.pdf. (дата звернення: 12.04.2024).

21. База даних фінансови показників діяльності компаній Craft. URL: <https://craft.co/calderys/competitors> (дата звернення: 12.04.2024).

22. Аналіз публічних закупівель та фінансового стану підприємств.
URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення: 13.04.2024).

23. Kasuwar Kuka M. G. Product Development and Management Strategies. IntechOpen - Open Science Open Minds | IntechOpen.
URL: <https://www.intechopen.com/chapters/63867> (дата звернення: 16.04.2024).

24. Розробка та впровадження продуктових стратегій на основі дослідження ринку та конкурентів. London Product Academy.
URL: <https://www.londonproduct.academy/post/rozrobka-ta-vprovadzheniya-produktovih-strategiy-na-osnovi-doslidzhennya-rinku-ta-konkurentiv> (дата звернення: 21.04.2024).

25. What Is TÜV Certification and Why Is It Important? - ViewSonic Library.
URL: <https://www.viewsonic.com/library/tech/explained/what-is-tuv-certification-and-why-is-it-important/> (дата звернення: 28.04.2024).

26. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

27. Market Detailed Analysis of Current Scenario with Growth Forecasts to 2031. LinkedIn URL: <https://www.linkedin.com/pulse/refractory-market-detailed-analysis-current-ouj9f/> (дата звернення: 30.04.2024).

28. Plibrico Establishes New Partnership to Support European Refractory Customers - Plibrico Company, LLC. URL: <https://plibrico.com/plibrico-establishes-new-partnership-to-support-european-refractory-customers/> (дата звернення: 02.05.2024).

29. Медіапортал Групи Метінвест.
URL: <https://metinvest.media/ua/page/tags?tag=Запоріжвогнетрив> (дата звернення: 05.05.2024).

30. Діяльність. ПрАТ Запоріжвогнетрив – Найбільше вогнетривне підприємство в Україні. URL: <https://zaporozhogneupor.com/reshenija/> (дата звернення: 07.05.2024).