

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра міжнародної економіки**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ
ВИРОБНИКІВ МЕТАЛЕВИХ КОНСТРУКЦІЙ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ
РИНКУ**

Студентки II курсу заочної форми
навчання спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми
«Міжнародна економіка»
Кваші Наталії Сергіївни

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Середа Валентина Іванівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студентка

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням кафедри
міжнародної економіки та маркетингу від «24» квітня 2025 р., протокол №11

Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2025

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 109 сторінок, 29 таблиць, 14 рисунків, список літератури з 106 найменувань, 3 додатки.

Тема дипломної роботи: Підвищення конкурентоспроможності українських виробників металевих конструкцій на європейському ринку.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу підвищення конкурентоспроможності українських виробників металевих конструкцій на європейському ринку.

Об'єктом дослідження виступає зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств у сфері виробництва металевих конструкцій на міжнародних ринках.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи узагальнення теоретичних підходів до оцінки конкурентоспроможності українських виробників металевих конструкцій на міжнародних ринках та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення, на ринку Польщі, з метою посилення експортного потенціалу вітчизняних підприємств.

За результатами дослідження запропоновано комплексну стратегію підвищення конкурентоспроможності українських виробників металевих конструкцій на європейському ринку, що включає адаптацію продукції до вимог країн ЄС, удосконалення виробничих процесів, впровадження сучасних інструментів маркетингу та логістики, а також визначення ефективних каналів збуту.

Одержані результати можуть бути використані українськими підприємствами, що спеціалізуються на виробництві металоконструкцій, для ефективного виходу на ринки країн ЄС і забезпечення стабільного зростання в умовах посиленої міжнародної конкуренції.

Рік виконання дипломної роботи: 2025.

Рік захисту дипломної роботи: 2025.

ABSTRACT

The thesis contains 109 pages, 29 tables, 14 figures, a list of literature with 106 titles, 3 appendices.

Topic of the thesis: Competitiveness of Ukrainian Metal Structure Manufacturers in the European Market.

The subject of the research involves theoretical and practical aspects of the process of improving the competitiveness of Ukrainian metal structure manufacturers in the European market.

The object of the study is foreign economic activity of Ukrainian enterprises engaged in the production of metal structures in international markets.

The purpose of the master's qualification work is to summarize theoretical approaches to assessing the competitiveness of Ukrainian metal structure manufacturers in international markets and to develop practical recommendations for its improvement, in the Polish market, in order to strengthen the export potential of domestic enterprises.

Based on the results of the research, a comprehensive strategy for enhancing the competitiveness of Ukrainian metal structure manufacturers in the European market has been proposed, which includes adapting products to EU requirements, improving production processes, implementing modern marketing and logistics tools, and identifying effective distribution channels.

The obtained results can be used by Ukrainian enterprises specializing in the production of metal structures for effective entry into EU markets and ensuring sustainable growth under intensified international competition.

The year of completion of the thesis: 2025.

Year of thesis defense: 2025.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні засади аналізу стратегії підвищення конкурентоспроможності виробників на іноземних ринках.....	6
1.1. Сутність та чинники формування конкурентоспроможності підприємств.....	6
1.2. Особливості конкурентних стратегій та фактори, які на них впливають.....	15
1.3. Методичні підходи для оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	33
Розділ 2. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності українських виробників металевих конструкцій на європейському ринку...	34
2.1. Тенденцій та особливості розвитку європейського ринку металевих конструкцій з чорних металів.....	34
2.2. Дослідження бізнес-середовища ринку металевих конструкцій Польщі.....	45
2.3. Аналіз конкурентних переваг українських виробників ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на європейському ринку.....	57
Висновки до розділу 2.....	70
Розділ 3. Розробка конкурентної стратегії ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на європейському ринку металевих конструкцій.....	71
3.1. Розробка конкурентної стратегії ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на ринку металевих конструкцій Польщі.....	71
3.2. Оцінка ефективності конкурентної стратегії ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на ринку Польщі.....	84
Висновки до розділу 3.....	93
Висновки та пропозиції.....	95
Перелік інформаційних джерел.....	98
Додатки.....	106

ВСТУП

Актуальність теми. Розширення присутності українських виробників металевих конструкцій на європейському ринку є стратегічно важливим завданням у контексті інтеграції національної економіки в міжнародний торговельний простір. Висока конкуренція, жорсткі технічні та регуляторні вимоги ЄС, необхідність адаптації до стандартів якості, а також нестабільність зовнішньоекономічного середовища створюють як значні виклики, так і нові можливості для українських підприємств галузі. Сьогодні європейський ринок металевих конструкцій демонструє стабільний попит, зумовлений розвитком будівельної, інфраструктурної та промислової сфер, що відкриває перспективи для українських виробників, здатних запропонувати конкурентоспроможну продукцію з високим рівнем якості та оптимальною собівартістю.

Попри позитивні тенденції, українські підприємства стикаються з рядом обмежень, що знижують їхню конкурентоспроможність на міжнародній арені. Одним із ключових факторів є необхідність відповідності сертифікаційним вимогам ЄС, включаючи стандарти безпеки, екологічності та енергоефективності, що вимагає додаткових інвестицій у модернізацію виробництва та підвищення технологічного рівня продукції. Водночас фактори логістики, митного регулювання та механізми виходу на європейські ринки створюють додаткові труднощі, які потребують системного підходу до формування стратегії міжнародного розвитку. Відсутність налагоджених дистрибуційних каналів та недостатня обізнаність європейських споживачів щодо переваг української продукції також ускладнюють процес просування компаній у конкурентному середовищі.

З огляду на це, актуальним завданням є розробка ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності українських виробників металевих конструкцій, яка враховуватиме не лише необхідність покращення якості продукції та її сертифікації відповідно до європейських норм, а й формування конкурентних переваг через оптимізацію бізнес-моделі, впровадження сучасних маркетингових інструментів та розширення каналів збуту. Враховуючи

перспективи європейської інтеграції України та актуальні тенденції у сфері металевих конструкцій, розробка дієвих механізмів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних компаній є не лише практично значущою, а й необхідною для забезпечення сталого економічного розвитку галузі та її ефективного позиціонування на міжнародному ринку.

Питання конкурентоспроможності українських виробників металевих конструкцій на європейському ринку є актуальним напрямом досліджень як для вітчизняних, так і для зарубіжних науковців. Вітчизняні дослідники, зокрема О. Бойко, Л. Пащук, В. Середа, Т. Нагачевська, А. Коваль, В. Мельник, Т. Семенюк, акцентують увагу на стратегічних підходах до підвищення конкурентоспроможності підприємств у контексті глобалізації та інтеграції у міжнародні ринки. Водночас зарубіжні науковці, серед яких М. Портер, Ф. Котлер, Дж. Кемпбелл, П. Друкер, К. Шмідт, Дж. Рейман, аналізують ключові фактори успішної конкуренції у виробничому секторі, розглядаючи питання технологічних інновацій, маркетингових стратегій та адаптації до змін ринкового середовища. Попри значний науковий доробок, специфіка розвитку українських виробників металевих конструкцій у контексті європейської інтеграції потребує подальшого вивчення. Зважаючи на високий рівень конкуренції, жорсткі вимоги до якості продукції, необхідність відповідності європейським стандартам та складнощі виходу на зовнішні ринки, питання підвищення конкурентоспроможності українських компаній у цій сфері набуває особливого значення. Крім того, сучасні економічні виклики, технологічні зміни та розвиток цифрових платформ впливають на структуру ринку металевих конструкцій, що вимагає пошуку нових підходів до посилення позицій українських підприємств у міжнародному конкурентному середовищі.

Мета роботи – узагальнення теоретичних підходів до оцінки конкурентоспроможності українських виробників металевих конструкцій на міжнародних ринках та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення на ринку Польщі, з метою посилення експортного потенціалу вітчизняних підприємств.

Для досягнення вищевказаної мети було сформульовано наступний перелік завдань:

- визначити сутність та чинники формування конкурентоспроможності підприємств;
- виокремити особливості конкурентних стратегій та фактори, що на них впливають;
- виявити тенденції та особливості розвитку європейського ринку металевих конструкцій з чорних металів;
- охарактеризувати бізнес-середовище ринку металевих конструкцій Польщі;
- визначити конкурентні переваги українських виробників ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на європейському ринку;
- розробити конкурентну стратегію ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на ринку металевих конструкцій Польщі та оцінити її ефективність.

Об'єктом дослідження даної роботи є зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств у сфері виробництва металевих конструкцій на міжнародних ринках.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти процесу підвищення конкурентоспроможності українських виробників металевих конструкцій на європейському ринку.

Для досягнення мети роботи були використані методи: аналіз теоретичних підходів до оцінки конкурентоспроможності, порівняльний аналіз ринкових умов, фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства, методи графічного відображення даних, маркетингові дослідження, а також логічні методи індукції та дедукції для узагальнення отриманих результатів.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості використання українськими експортерами результатів дослідження для підвищення конкурентоспроможності на європейських ринках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИКІВ НА ІНОЗЕМНИХ РИНКАХ

1.1. Сутність та чинники формування конкурентоспроможності підприємств

Конкурентоспроможність підприємств є ключовим фактором їхнього успіху у сучасному ринковому середовищі. Умови глобалізації, зростання рівня технологічного розвитку та мінливість споживчих уподобань висувають перед бізнесом нові виклики, які потребують гнучкості, інноваційності та стратегічного підходу до управління ресурсами. Підприємства, які прагнуть до сталого розвитку, мають не лише забезпечувати високу якість продукції чи послуг, а й ефективно реагувати на ринкові зміни, адаптуючи свої бізнес-моделі відповідно до змін конкурентного середовища.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом низки як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Внутрішні аспекти включають якість управління, рівень технологічної розвиненості, фінансову стабільність, маркетингову стратегію та корпоративну культуру. Зовнішні чинники, у свою чергу, охоплюють загальну економічну ситуацію, рівень конкуренції в галузі, державне регулювання, інноваційні тенденції та зміну вподобань споживачів. Співвідношення та взаємодія цих елементів визначають здатність підприємства не лише зберігати конкурентні позиції, а й розширювати ринкову частку, створюючи додаткову цінність для клієнтів та партнерів [5].

З огляду на те, що конкурентоспроможність є динамічним явищем, її підтримка та розвиток потребують постійного моніторингу та стратегічного управління. Успішні компанії використовують різні інструменти та підходи для підвищення власної ринкової позиції, зокрема впровадження інновацій, диверсифікацію виробництва, покращення якості сервісу та активне використання цифрових технологій [6]. У сучасних умовах значення набувають також екологічна відповідальність та соціальна складова ведення бізнесу, що

додатково впливає на привабливість компанії як для споживачів, так і для інвесторів.

Конкурентоспроможність підприємства є одним із ключових показників його економічного стану та визначає можливості подальшого розвитку, стійкого функціонування і розширення ринкової частки. Вона виступає не лише індикатором життєздатності компанії, а й важливим критерієм оцінки її стратегічних перспектив. Здатність ефективно управляти конкурентними позиціями має особливе значення в умовах глобалізації, коли підприємства стикаються не лише з локальними суперниками, а й з міжнародними корпораціями, що володіють значними ресурсами та досвідом [10].

Конкуренція завжди відігравала визначальну роль у функціонуванні ринкової економіки, адже саме вона сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, стимулює інноваційний розвиток і забезпечує оптимальний розподіл ресурсів. Завдяки конкурентному середовищу компанії змушені впроваджувати новітні технології, вдосконалювати якість продукції та послуг, а також адаптуватися до постійних змін у споживчих перевагах. Це, своєю чергою, формує динамічне ринкове середовище, що сприяє залученню нових клієнтів і підвищенню фінансових результатів господарської діяльності. Ще Адам Сміт [54] у своїх дослідженнях підкреслював, що конкуренція є рушійною силою економічного розвитку, оскільки вона змушує кожного підприємця прагнути досягнення власних економічних цілей через задоволення потреб споживачів. Відповідно, компанії, які бажають зберегти та посилити свої ринкові позиції, повинні систематично переглядати та вдосконалювати свої бізнес-стратегії, застосовувати сучасні методи управління, підвищувати якість товарів і послуг, а також реагувати на зміни у конкурентному середовищі.

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства можливе лише шляхом порівняння його діяльності з іншими компаніями, що працюють у тому ж ринковому сегменті. Підприємство може демонструвати високі результати в межах локального або регіонального ринку, проте водночас поступатися сильнішим гравцям на національному чи міжнародному рівнях. Отже,

формування стратегії розвитку компанії потребує урахування масштабів її діяльності, потенціалу для виходу на нові ринки та можливостей адаптації до зовнішнього середовища [61].

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки конкурентоспроможність набуває комплексного характеру, що поєднує не лише економічні, а й організаційні, управлінські, маркетингові та технологічні аспекти. Значну роль у цьому процесі відіграє рівень клієнтоорієнтованості підприємства, його здатність до швидкої адаптації, використання цифрових технологій і вміння формувати унікальні конкурентні переваги [55]. Саме тому в економічній науці існує багато підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність», які залежать від рівня аналізу (мікро-, мезо- чи макроекономічного), галузевої специфіки та стратегічних цілей підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність»

Фактори (відмінності)	Конкурентоспроможність (визначення)
1	2
Особливості продукції	Набір характеристик споживчого призначення, які вирізняють товар серед аналогів за ступенем відповідності суспільним потребам з урахуванням витрат на їх задоволення та ринкової вартості.
Співставлення з аналогами	Можливість продукції або послуги конкурувати з подібними пропозиціями інших виробників на рівних або кращих цінових умовах.
Відповідність стандартам	Здатність товару або послуги відповідати актуальним вимогам ринку у визначений часовий проміжок.
Економічне протистояння	Суперництво між компаніями за лідерські позиції у виробництві та реалізації продукції.
Контроль над часткою ринку	Намагання виробників зберегти або наростити свою ринкову частку, що прямо впливає на позиції конкурентів.
Порівняльна характеристика товару	Аналіз споживчих і економічних параметрів продукту у зіставленні з товарами-конкурентами.
Конкуренція за клієнтів	Безперервна боротьба між компаніями за увагу споживачів і розширення ринкової присутності.
Адаптація до вимог сегменту	Готовність товару або послуги задовольняти специфічні стандарти окремого ринкового сегменту.
Змагання за ресурси та канали збуту	Прагнення підприємств отримати найкращі умови для інвестування, постачання й реалізації.
Випередження очікувань споживача	Досягнення конкурентної переваги через краще задоволення потреб або фінансових можливостей покупців.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Залучення ширшої аудиторії	Змагання виробників за розширення бази клієнтів та отримання максимальної вигоди.
Підвищена якість за незмінною ціною	Виробництво товарів вищого рівня при збереженні стандартної цінової політики.
Нижча ціна за однакову якість	Пропозиція аналогічної за властивостями продукції за привабливішою вартістю.
Кращі умови обслуговування	Продаж за типовими цінами, але з розширеним гарантійним терміном і сервісною підтримкою.
Рівень розвитку підприємства	Показник, що демонструє позиції компанії на фоні конкурентів за ефективністю виробництва та задоволенням потреб споживачів.
Конфлікт господарських інтересів	Виявлення протиріч між учасниками ринку внаслідок суперечок щодо розподілу ресурсів або прибутку.
Змагання за стратегічні переваги	Боротьба компаній за найвигідніші позиції у виробничих і збутових процесах.
Орієнтація на прибутковість	Конкуренція, спрямована на досягнення максимально можливого прибутку в межах ринкових механізмів.

Джерело: складено автором на основі [31].

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як ключовий фактор його стійкості на ринку та здатності до тривалого розвитку. Незважаючи на різні підходи до визначення цього поняття, дослідники одностайні в тому, що вона є необхідною умовою ефективного функціонування бізнесу, особливо в умовах жорсткої конкуренції. В сучасних ринкових реаліях вона виконує не лише роль показника успішності, а й слугує важливим інструментом стратегічного управління, що дає можливість підприємству оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Оскільки конкурентоспроможність має багаторівневий характер, її оцінювання потребує комплексного підходу [34]. Однією з методик дослідження цього явища є ієрархічний підхід, згідно з яким його основою є конкурентоспроможність продукції, яка визначає початкову конкурентну перевагу компанії (табл. 1.2).

Конкурентоспроможність підприємства визначається його спроможністю випускати продукцію, що відповідає вимогам ринку, надавати послуги, які користуються попитом, та виконувати роботи відповідної якості. Для її оцінки недостатньо аналізувати лише характеристики продукції – необхідно

порівнювати підприємство з основними конкурентами за ключовими параметрами його діяльності. При цьому важливо розрізняти конкурентоспроможність продукції та підприємства, оскільки ці поняття мають суттєві відмінності.

Таблиця 1.2

Ієрархічний підхід до поняття конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності

Рівень ієрархії	Поняття конкурентоспроможності
Конкурентоспроможність країни	Здатність держави створювати продукцію та послуги, що відповідають вимогам міжнародних ринків, одночасно забезпечуючи зростання національних ресурсів і підтримуючи економічний розвиток, що веде до підвищення ВВП та якості життя населення на рівні світових стандартів.
Конкурентоспроможність регіону	Спроможність певної території продукувати товари й надавати послуги, які користуються попитом як всередині країни, так і за її межами, а також формувати умови для ефективного використання регіональних ресурсів, що сприяє зміцненню економічної позиції місцевих підприємств і покращенню рівня життя.
Конкурентоспроможність галузі	Рівень здатності окремої галузі забезпечувати випуск продукції та послуг відповідно до актуальних потреб внутрішнього й зовнішнього ринків, а також створювати умови для розвитку галузевих підприємств з використанням інноваційних технологічних рішень.
Конкурентоспроможність кластеру	Спроможність забезпечити ефективне використання сучасних технологій з метою досягнення синергійного ефекту на всіх рівнях виробничої інтеграції, при цьому гарантуючи, що продукція відповідає критеріям якості та попиту внутрішнього і глобального ринків.
Конкурентоспроможність підприємства	Для споживачів: уміння задовольняти потреби ринку, надаючи продукцію та послуги з характеристиками, які перевершують пропозиції конкурентів.
	Для конкурентів: можливість виробляти продукцію, що відповідає стандартам національного й світового ринків, а також формувати резерви для посилення власних конкурентних позицій.
	Для інвесторів: ефективне управління ресурсами задля забезпечення стабільного розвитку, виходу на нові ринки та збільшення капіталізації компанії.
	Для партнерів (інших суб'єктів господарювання, галузей, регіонів, держави): здатність до виготовлення конкурентної продукції, активного внеску в загальний розвиток через реалізацію інноваційних підходів до зростання.

Джерело: складено автором на основі [31].

Якщо конкурентоспроможність товару чи послуги визначається їхньою привабливістю для споживачів, то конкурентоспроможність самого

підприємства охоплює всі аспекти його функціонування, включаючи фінансову, управлінську та інвестиційну діяльність. Крім того, оцінка продукції відбувається безпосередньо з боку споживачів, тоді як конкурентоспроможність підприємства визнається як ринковим середовищем, так і самою компанією. Саме підприємство приймає стратегічні рішення щодо виробництва, позиціонування та просування товарів, беручи до уваги ринкові умови. Життєвий цикл компанії, як правило, є тривалішим, ніж життєвий цикл окремого товару, що робить необхідним стратегічне планування для збереження стійких конкурентних позицій у довгостроковій перспективі [28].

Для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати не лише його внутрішні можливості, а й позиції конкурентів, оскільки ринкове середовище постійно змінюється. Конкуренція відбувається на різних рівнях, залучаючи компанії різного масштабу та профілю діяльності.

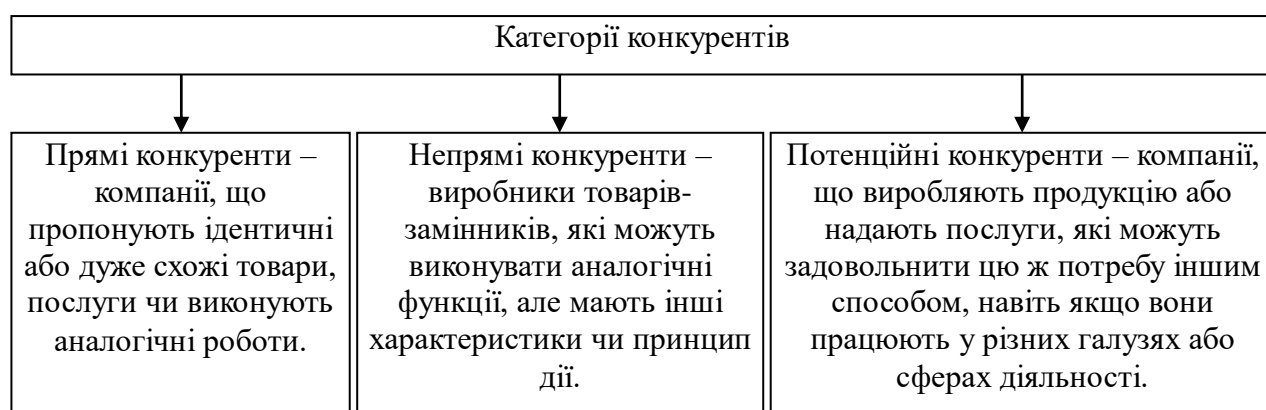


Рис. 1.1. Категорії конкурентів

Джерело: складено автором на основі [10].

Аналізуючи конкурентоспроможність промислових підприємств, можна виділити основні складові, що впливають на її формування. До них належать рівень технологічного розвитку виробництва, ефективність маркетингових стратегій, фінансова стабільність, здатність до інноваційного розвитку, а також якість управлінських рішень. Підприємства, що активно застосовують сучасні технології та оптимізують внутрішні процеси, мають значні переваги у боротьбі за споживача, що, своєю чергою, підвищує їхні конкурентні можливості.

Для більш системного підходу до оцінки конкурентоспроможності

доцільно розглядати її через призму структурного поділу. Ця характеристика може проявлятися на різних рівнях, включаючи національний, регіональний, галузевий, корпоративний та індивідуальний. Крім того, вона охоплює різні аспекти діяльності підприємства, що дає змогу аналізувати її з економічного, соціального, технологічного та організаційного погляду. Подібна диференціація (табл. 1.3) дозволяє не лише оцінити поточний стан компанії на ринку, а й розробити дієві стратегії підвищення її конкурентних позицій.

Таблиця 1.3

Класифікація підсистем конкурентоспроможності за цілями управління підприємством

Назва підсистеми конкурентоспроможності за ключовими управлінськими завданнями	Назва субпідсистеми конкурентоспроможності відповідно до управлінських функцій
Конкурентоспроможність управління виробництвом і збутом	Конкурентоспроможність у сфері: стратегічного прогнозування, планування, організаційної побудови, стимулювання персоналу, координації дій, бухгалтерського обліку, контролю та аналітики.
Конкурентоспроможність у використанні ресурсного потенціалу	Конкурентоспроможність у забезпеченні раціонального застосування основних засобів, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.
Конкурентоспроможність у сфері забезпечення якості	Конкурентоспроможність, пов'язана з функціонуванням системи якості, упровадженням актуальних стандартів і технічних норм.
Конкурентоспроможність інноваційного та науково-технічного розвитку	Конкурентоспроможність через інвестування у розвиток, наукові дослідження, підготовку виробництва, впровадження інноваційних технологій, автоматизацію, модернізацію потужностей, створення автоматизованих систем управління, підтримку раціоналізаторських ініціатив.
Конкурентоспроможність соціального вектору розвитку	Конкурентоспроможність у напрямі вдосконалення соціальної сфери: поліпшення умов праці, дотримання норм безпеки, підвищення рівня оплати, розвиток корпоративної інфраструктури та залучення працівників до управлінських процесів.
Конкурентоспроможність екологічного управління	Конкурентоспроможність у реалізації природоохоронної політики, ефективному використанні й відновленні природних ресурсів, а також у сфері перероблення відходів.

Джерело: складено автором на основі [61].

Аналіз конкурентоспроможності підприємства може бути деталізований через розгляд її основних складових, серед яких виокремлюють соціально-економічний та техніко-економічний аспекти. Соціально-економічна

конкурентоспроможність охоплює рівень доходів працівників, соціальні гарантії, реалізацію принципів корпоративної соціальної відповідальності та сприяння сталому розвитку. Водночас техніко-економічна конкурентоспроможність визначається якістю продукції, ефективністю використання ресурсів, рівнем автоматизації виробництва та ступенем упровадження інноваційних технологій [14]. Такий підхід дозволяє проводити комплексну оцінку конкурентних позицій підприємства та визначати стратегічні напрями його розвитку.

У межах техніко-економічного аспекту виокремлюють дві ключові складові: технічну та економічну. Перша включає рівень технологічного розвитку підприємства, його інноваційний потенціал і загальну ефективність виробничих процесів. Друга охоплює показники фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів і результативності господарської діяльності [30]. Однак цей поділ не є вичерпним, оскільки конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від технологічного розвитку чи фінансових показників, а й від організаційних та управлінських аспектів його діяльності.

З урахуванням цього виокремлюють ще один важливий аспект – структурно-організаційну конкурентоспроможність, яка характеризує ефективність управлінських процесів, організаційну структуру підприємства та рівень його адаптивності до змін ринкового середовища. Оптимізація управлінських механізмів, чіткий розподіл функцій і швидкість реагування на виклики ринку є важливими факторами, що впливають на конкурентний статус підприємства.

Кожен із видів конкурентоспроможності підприємства має складну внутрішню структуру, що охоплює різноманітні підходи до аналізу та оцінки. Технічна конкурентоспроможність визначається рівнем впровадження передових технологій, автоматизацією виробничих процесів і здатністю компанії інтегрувати науково-дослідні розробки в свою діяльність. Водночас економічний аспект конкурентоспроможності залежить від ефективності

фінансового управління, можливостей залучення інвестицій та стратегічного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Структурно-організаційна складова передбачає оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, підвищення ефективності управлінських рішень, формування корпоративної культури та здатність підприємства до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища [63].

Для повноцінного розуміння взаємозв'язку між цими видами конкурентоспроможності їх слід аналізувати через призму загального управлінського циклу. Конкурентні позиції підприємства можуть змінюватися залежно від процесів стратегічного планування, прийняття рішень, контролю та реалізації управлінських ініціатив. Важливим є також розгляд конкурентоспроможності компанії у контексті життєвого циклу продукції, що дає змогу оцінити її сильні та слабкі сторони на різних етапах розвитку товарів і послуг. Окремий інтерес становить структурно-організаційна конкурентоспроможність, яка охоплює не лише ефективність управлінських процесів, а й оптимізацію організаційної структури, що сприяє гнучкості компанії в умовах змін [10].

Конкурентоспроможність підприємств є результатом складної взаємодії внутрішніх можливостей та зовнішніх умов, які формують їх ринкову позицію. Дослідження сутності цього поняття показує, що здатність компанії до ефективного функціонування та розвитку визначається не лише рівнем її продукції чи послуг, а й стратегічним управлінням ресурсами, адаптацією до змін у бізнес-середовищі та впровадженням інновацій. При цьому ключову роль відіграють як економічні, так і нематеріальні активи, зокрема репутація, якість управління та здатність до партнерських відносин.

Чинники конкурентоспроможності охоплюють широкий спектр як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які можуть як сприяти розвитку підприємства, так і створювати для нього загрози. Внутрішні чинники, такі як фінансова стійкість, рівень технологій та ефективність маркетингових стратегій, визначають базові можливості компанії щодо забезпечення своєї

конкурентної переваги. Водночас зовнішнє середовище, включаючи ринкову конкуренцію, державне регулювання та глобальні економічні тенденції, створює додаткові виклики, які потребують оперативної реакції та стратегічного планування. Розуміння механізмів формування конкурентоспроможності дозволяє підприємствам ефективно використовувати власний потенціал та впроваджувати дієві стратегії для посилення ринкових позицій. Орієнтація на інновації, підвищення якості продукції, вдосконалення бізнес-процесів та врахування сучасних трендів, таких як цифровізація та екологічна відповідальність, сприяють зміцненню позицій підприємств у динамічному економічному середовищі. У результаті компанії, що усвідомлюють важливість цих чинників і активно застосовують відповідні підходи, отримують значні переваги у конкурентній боротьбі.

1.2. Особливості конкурентних стратегій та фактори, які на них впливають

Конкурентні стратегії відіграють ключову роль у досягненні успіху та сталого розвитку підприємств на сучасному ринку. В умовах глобалізації та швидких змін бізнес-середовища компанії змушені постійно адаптувати свої стратегії, орієнтуючись на інновації, ефективність та здатність швидко реагувати на зміну попиту та конкурентного середовища. Від того, як підприємства вибудовують свої стратегії, залежить не лише їхня здатність залишатися конкурентоспроможними, але й можливість забезпечити собі лідерські позиції на ринку.

Кожна компанія, незалежно від розміру чи галузі, стикається з необхідністю вибору оптимального підходу до конкуренції, враховуючи низку зовнішніх і внутрішніх факторів. До основних чинників, що впливають на розробку та реалізацію конкурентних стратегій, можна віднести економічну ситуацію, технологічні інновації, нормативно-правові зміни, а також соціально-культурні тенденції. Усі ці аспекти формують бізнес-середовище, в якому підприємства повинні постійно коригувати свої підходи та адаптувати стратегії

до нових умов [16].

Не менш важливим є внутрішній фактор, який включає ресурси компанії, її управлінську структуру, організаційну культуру та здатність до інновацій. Успіх стратегії часто залежить від ефективності управління, здатності швидко приймати рішення та мобілізувати всі наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей. У той же час, зміни в зовнішньому середовищі, такі як економічна нестабільність чи глобальні технологічні зміни, можуть спричиняти необхідність швидкої адаптації стратегій, що додає додаткових викликів для бізнесу. Зважаючи на ці складності, підприємства мають бути готовими до постійного переосмислення своїх конкурентних стратегій. Необхідність пошуку нових підходів, врахування впливу зовнішніх та внутрішніх факторів визначає ключові напрямки для досліджень у галузі стратегічного управління [13].

Для успішної розробки конкурентної стратегії підприємство повинно мати всебічну та достовірну інформацію про своїх наявних і потенційних споживачів, ключових конкурентів, особливості товарної структури ринку, а також широкий спектр факторів зовнішнього середовища, які можуть прямо або опосередковано впливати на його діяльність. Ефективність стратегії значною мірою залежить від здатності компанії своєчасно аналізувати ринкові умови та адаптувати свою діяльність відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

На основі загальної конкурентної матриці М. Портера [46] можна виокремити три базові підходи до формування конкурентної переваги підприємства на ринку. Перший з них – це стратегія продуктового лідерства, яка ґрунтується на принципі диференціації товарів. У цьому випадку ключовим завданням є створення унікальних споживчих характеристик продукції, що забезпечують її високу цінність для клієнтів. До основних інструментів диференціації належать удосконалення технологій виробництва, покращення дизайну, розвиток бренду, забезпечення високого рівня сервісного та гарантійного обслуговування. При цьому важливо, щоб підвищена цінність товару виправдовувала його ринкову вартість в очах споживачів, а додаткові

витрати на забезпечення диференціації не перевищували вигоди від зростання ціни. Поєднання високої корисності та оптимальної ринкової вартості формує конкурентну силу товару, що дає змогу підприємству закріпити свої позиції на ринку та мінімізувати ризики конкурентного тиску.

Другий підхід – це стратегія цінового лідерства, що базується на зниженні витрат виробництва. У цьому випадку головний акцент робиться на оптимізацію витратних процесів, застосування ефективних управлінських практик, стандартизацію продукції та впровадження раціональних виробничих технологій. Важливу роль відіграє ефект «кривої досвіду», згідно з яким із кожним подвоєнням обсягу випуску продукції витрати на її виробництво знижуються приблизно на 20%. Це дає можливість компанії встановлювати конкурентоспроможні ціни, забезпечуючи водночас прибутковість своєї діяльності [46].

Третій підхід до побудови конкурентної стратегії – це стратегія лідерства в ринковій ніші, яка передбачає зосередження продуктового або цінового лідерства на вузькому сегменті споживачів. Вибір спеціалізованого ринкового сегмента дозволяє компанії отримати унікальну конкурентну перевагу, яка не викликає значного інтересу з боку більш потужних гравців ринку. Такий підхід є особливо актуальним для малих підприємств, хоча й великі компанії можуть використовувати цю стратегію для роботи з окремими групами споживачів, які мають специфічні потреби або високий рівень лояльності до певної продукції.

Тип конкурентної стратегії безпосередньо залежить від ринкових позицій підприємства та характеру його діяльності. У межах класифікації Ф. Котлера можна виокремити підприємства-лідери, які займають домінуюче становище на ринку, активно впливають на його розвиток та є орієнтиром для конкурентів [91]. При цьому компанії можуть обирати як активні (випереджувальні) стратегії, спрямовані на розширення ринкової частки, так і пасивні стратегії, що передбачають адаптацію до поточної ринкової ситуації без значного впливу на її динаміку (табл. 1.4).

Реалізація конкурентної стратегії є ключовим фактором забезпечення

стійких ринкових позицій підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Ефективність таких стратегій визначається не лише на етапі їх розробки, а й у процесі практичної реалізації, що вимагає врахування особливостей цільового ринку, поведінки споживачів і конкурентного середовища [5]. Важливим аспектом є те, що кінцеву оцінку ефективності стратегії дають саме споживачі, оскільки їхні переваги та вибір безпосередньо впливають на фінансові результати компанії. Якщо стратегія забезпечує високу конкурентоспроможність продукції, але не відповідає очікуванням цільового сегмента або не формує стійкої лояльності клієнтів, вона може призвести до фінансових втрат і не виправдати витрат, пов'язаних із її впровадженням.

Таблиця 1.4

Стратегії забезпечення конкурентних переваг

Стратегія	Опис
Розширення ринкової присутності	Передбачає збільшення попиту на продукцію за рахунок цінової або продуктової переваги, залучення нових споживачів і стимулювання активнішого споживання.
Утримання ринку	Спрямована на збереження наявної клієнтської бази через покращення сервісу, рекламні заходи, програми лояльності та інші методи взаємодії.
Блокування доступу до ринку	Має на меті унеможливити просування конкурентів у ключових маркетингових сферах: товарному асортименті, ціноутворенні, каналах збуту тощо.
Нівелювання інновацій суперників	Швидке реагування на нововведення конкурентів з метою зменшення їх ефективності.
Фронтальний наступ	Спроба використати перевагу над ринковим лідером для створення власної конкурентної сили.
Атака на вразливі місця	Акцент на одній з очевидних слабкостей лідера задля отримання конкурентної переваги.
Оточення конкурента	Стратегія поступового нарощування конкурентоспроможності шляхом виявлення слабких сторін лідера та тиску з різних боків.
Дотримання курсу лідера	Уникнення конфлікту з лідером через копіювання його стратегії, зокрема у сфері ціноутворення, щоб зменшити ризик прямої конкуренції.
Фокусування на нішах	Орієнтація на малопомітні сегменти ринку, які не становлять інтересу для провідних конкурентів.
Обхідна стратегія	Вихід із прямої конкуренції через створення альтернативних товарів, використання нетипових каналів збуту або пропозицію унікального сервісу.
Підтримання стабільності	Збереження стабільної ринкової позиції без активної конкурентної боротьби, що дозволяє уникнути уваги з боку суперників.

Джерело: складено автором на основі [16].

Рівень конкурентних можливостей підприємств значною мірою визначає

їхнє місце в ринковій ієрархії. Лідер галузі володіє значними стратегічними ресурсами та можливостями впливу на ринок, тоді як компанії, що прагнуть його наздогнати, розробляють стратегії атакуючого характеру, орієнтовані на завоювання додаткової частки ринку. Окрему групу становлять підприємства, які обирають стратегію уникнення прямої конкуренції, зосереджуючись на нішевих сегментах або співіснуючи з ринковими лідерами. Одним із ключових інструментів конкурентної боротьби є цінове позиціонування, яке реалізується через різні підходи до формування цінової політики. У практиці ринкового ціноутворення застосовуються такі методи, як «цінова війна», «ціна зняття вершків», «ціна проникнення» та «ціна кривої освоєння», кожен з яких має свої особливості використання та впливу на конкурентні позиції компанії [11].

Умови монополістичної конкуренції часто призводять до застосування «цінових воєн», коли компанії знижують вартість продукції з метою залучення споживачів. Однак така практика може мати неоднозначні наслідки: з одного боку, вона дозволяє збільшити обсяг продажів, а з іншого – знижує прибутковість бізнесу та може спровокувати аналогічні дії з боку конкурентів, що в довгостроковій перспективі призведе до зменшення рентабельності галузі.

Стратегія «зняття вершків» передбачає встановлення високої початкової ціни на нові або престижні товари, що дозволяє максимізувати прибуток на перших етапах життєвого циклу продукту. Її ефективність залежить від рівня платоспроможного попиту та можливості компанії підтримувати імідж ексклюзивності продукції. Зі зростанням конкуренції на ринку така стратегія зазвичай трансформується у більш гнучкі моделі ціноутворення, що передбачають поступове зниження вартості для залучення ширшої аудиторії споживачів. Стратегія «ціни проникнення» будується на принципі встановлення низької стартової ціни, що дозволяє швидко сформувати широку клієнтську базу та створити бар'єри для конкурентів, які планують вихід на ринок. Її реалізація вимагає значних інвестицій у виробництво та маркетинг, однак у довгостроковій перспективі вона сприяє зміцненню ринкових позицій [27]. Проміжним варіантом між агресивним ціноутворенням та стратегією

преміального позиціонування є модель «ціни кривої освоєння», яка передбачає поступове зниження вартості продукції в міру зростання обсягів виробництва та збільшення частки ринку. Це дає можливість поетапно адаптувати цінову політику до змін у конкурентному середовищі, забезпечуючи як залучення нових споживачів, так і збереження прибутковості бізнесу [25].

Конкурентні стратегії маркетингового характеру реалізуються на корпоративному рівні з метою формування стійких переваг компанії в порівнянні з іншими учасниками ринку. Вибір оптимальної стратегії вимагає глибокого аналізу сильних і слабких сторін підприємства, а також врахування загальних тенденцій розвитку галузі. У сучасних умовах технологічного прогресу та глобалізації бізнесу традиційні підходи до формування конкурентних переваг змінюються: від порівняльних переваг, що базуються на витратних характеристиках, підприємства переходять до розробки унікальних конкурентних стратегій, орієнтованих на довгострокову диференціацію. Важливу роль у цьому процесі відіграє вивчення конкурентного середовища та розуміння особливостей діяльності основних гравців ринку, що дозволяє оперативно реагувати на зміни й адаптувати стратегічні підходи до умов конкретного ринкового сегмента [19].

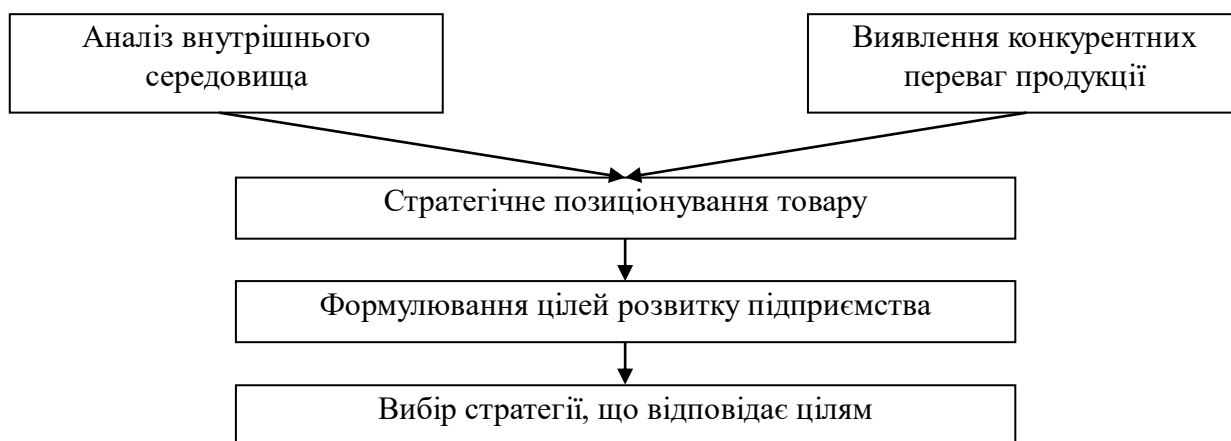


Рис. 1.2. Процес вибору конкурентної стратегії підприємства
Джерело: складено автором.

Одним із підходів до визначення оптимальної конкурентної стратегії є аналіз зовнішнього середовища та виявлення ключових конкурентних переваг

продукції, що дозволяє оцінити потенційні можливості підприємства та вибудувати ефективну ринкову політику. При цьому значна частина методик має матричний характер і базується на обмеженій кількості факторів, що визначають конкурентні позиції компанії. В умовах зростаючої міжнародної конкуренції одним із головних завдань корпорацій є розширення географії економічної діяльності, що досягається шляхом реалізації стратегій, пов'язаних із залученням прямих іноземних інвестицій, здійсненням злиттів і поглинань та створенням міжнародних альянсів. Спочатку дослідження конкурентоспроможності корпорацій було зосереджене на аналізі їхньої інвестиційної діяльності, проте згодом акцент змістився на визначення основних факторів, що формують їхню конкурентну стійкість на світовому ринку [55].

У сучасних умовах конкурентоспроможність компаній визначається не лише їхньою здатністю утримувати ринкові позиції, а й гнучкістю у пристосуванні до змін зовнішнього середовища. Високий рівень конкурентоспроможності передбачає наявність динамічних переваг, які дозволяють адаптувати виробничу та маркетингову стратегію відповідно до глобальних тенденцій. Дослідники виділяють кілька ключових механізмів, що сприяють зміцненню ринкових позицій компаній, серед яких можна виокремити диференціацію товару чи послуги, диверсифікацію діяльності, ефект масштабу, формування ділової репутації, здійснення стратегічних угод, удосконалення корпоративного управління та активне впровадження інноваційних розробок.

Під час розробки конкурентної стратегії особливо важливим є визначення оптимальних масштабів ринкової діяльності. Вузька спеціалізація дозволяє підприємствам орієнтуватися на конкретні потреби певної групи споживачів, що сприяє зниженню витрат або створенню унікальної продукції. У той же час стратегія, орієнтована на широкий ринок, передбачає охоплення декількох сегментів галузі або навіть кількох взаємопов'язаних галузей, що відкриває можливості для зростання, масштабування та отримання синергічного ефекту [42]. Вибір конкретного стратегічного напрямку має базуватися на детальному

аналізі зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів підприємства та його спроможності адаптуватися до змін у конкурентному середовищі. У сучасній економічній літературі розрізняють декілька основних підходів до побудови конкурентних стратегій. До них належать стратегії масового виробництва, вузької спеціалізації, локальної адаптації та інноваційного розвитку. Кожна з цих стратегій має власні особливості у формуванні конкурентних переваг та використовує відповідні механізми для забезпечення ринкового успіху.

Стратегія масового виробництва передбачає орієнтацію підприємства на широкі споживчі ринки, де ключовим фактором успіху є зниження витрат та підвищення операційної ефективності. Висока продуктивність, стандартизація виробничих процесів і досягнення ефекту масштабу дозволяють компаніям мінімізувати собівартість продукції, що дає змогу пропонувати її за конкурентними цінами. Окрім цього, вагоме значення має розвиток логістичних систем, маркетингових комунікацій та впровадження новітніх технологій, які підвищують ефективність виробничої діяльності [27].

На противагу цьому стратегія вузької спеціалізації орієнтована на розробку продукції, що задовольняє специфічні потреби окремих сегментів споживачів. Вона передбачає створення унікальної пропозиції, що має високу додану вартість, що дозволяє отримувати значну рентабельність навіть за умови обмежених обсягів виробництва. Основними чинниками успіху в такій стратегії є якість продукції, інноваційність, ексклюзивність та високий рівень обслуговування клієнтів [1]. Локальна адаптація є ще одним напрямом конкурентних стратегій, що характерний для підприємств, які працюють на обмежених територіальних ринках. Такі компанії відзначаються високою гнучкістю та здатністю швидко реагувати на зміни споживчих уподобань і ринкових умов. Завдяки цьому вони можуть ефективно функціонувати в умовах нестабільного економічного середовища та забезпечувати стабільність свого розвитку.

Інноваційна стратегія базується на розробці та впровадженні технологічних новацій, що дозволяє підприємствам створювати нові ринкові

ніші або суттєво змінювати умови конкуренції у вже існуючих сегментах. Такі компанії активно інвестують у наукові дослідження, розробку унікальних продуктів і технологічних рішень, що забезпечує їм довгострокові конкурентні переваги.

Окрім вибору загальної стратегії, підприємствам необхідно враховувати два ключові аспекти – операційну ефективність та стратегічне позиціонування. Операційна ефективність передбачає оптимізацію ресурсів, зменшення витрат і підвищення продуктивності, що безпосередньо впливає на прибутковість компанії. У свою чергу, стратегічне позиціонування визначає унікальність підприємства на ринку та забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність. Дослідження факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, свідчать про те, що деякі з них мають безпосередній вплив на операційну ефективність, тоді як інші формують стратегічні переваги компанії. Успішне поєднання цих двох елементів є необхідною умовою для досягнення стійкого розвитку та забезпечення лідерських позицій у конкурентному середовищі [19].

У результаті аналізу конкурентних стратегій можна зробити висновок, що ефективність вибору стратегії значною мірою залежить від здатності компанії швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, а також від внутрішніх факторів, таких як ресурсна база та управлінська культура. Підприємства, які успішно адаптують свої стратегії до нових умов, отримують конкурентні переваги, здатні ефективно використовувати новітні технології, впроваджувати інновації та оптимізувати свої процеси. Проте, успіх не гарантований лише правильним вибором стратегії – важливу роль відіграє також її реалізація. Компанії повинні постійно моніторити зміни в зовнішньому середовищі та враховувати не тільки економічні, а й соціокультурні, технологічні та політичні фактори, що можуть вплинути на їхній розвиток. Тому стратегічне управління вимагає не тільки глибокого аналізу, але й здатності до постійної адаптації та гнучкості в прийнятті управлінських рішень.

1.3. Методичні підходи для оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства

Оцінка ефективності стратегічних рішень є важливим етапом у процесі управління підприємством, оскільки дозволяє зрозуміти, чи досягнуті поставлені цілі та які результати принесла обрана стратегія. В умовах швидких змін на ринку та високої конкуренції підприємства повинні постійно моніторити та коригувати свої стратегії. Для цього необхідно мати чітко розроблені методи оцінки, які дозволяють не лише визначити поточний рівень ефективності, але й спрогнозувати подальші тенденції розвитку компанії.

Процес оцінки включає аналіз різноманітних показників, що відображають як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності підприємства. У той же час, важливо враховувати специфіку кожного підприємства та ринкові умови, в яких воно функціонує, адже успішність стратегії може залежати від багатьох змінних, включаючи конкурентне середовище, споживчі вподобання та технологічні інновації. Таким чином, методи оцінки мають бути достатньо гнучкими, щоб враховувати динаміку зовнішніх і внутрішніх факторів, які безпосередньо впливають на результативність стратегічних рішень [28].

Різнманітні методичні підходи до оцінки ефективності дозволяють підприємствам оцінити не тільки фінансові показники, а й рівень інноваційності, організаційної культури, ефективність використання ресурсів і навіть задоволеність клієнтів. Ефективність стратегії не лише визначається кінцевим результатом, але й процесом її реалізації, який потребує постійного перегляду та оцінки. Систематичний підхід до оцінки дозволяє вчасно виявити проблеми та можливості для вдосконалення стратегії, що, в свою чергу, сприяє стабільному розвитку компанії на довгострокову перспективу [3].

Інформаційно-методичне забезпечення дослідження конкурентоспроможності підприємства включає аналіз усіх етапів оцінки конкурентної позиції компанії з використанням різних методичних підходів. Цей процес є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства, оскільки він дає можливість ідентифікувати сильні та слабкі сторони

організації, а також розробити стратегії для її подальшого розвитку в конкурентному середовищі.

Оцінка конкурентоспроможності стає необхідною з кількох причин. По-перше, вона дозволяє розробити заходи для підвищення конкурентних переваг, що є важливим аспектом у забезпеченні стабільного розвитку підприємства. По-друге, оцінка допомагає вибрати оптимальних партнерів для спільного виробництва, а також залучити інвестиції для реалізації перспективних проектів. Крім того, необхідно також підготувати стратегічні програми для виходу компанії на нові ринки, що є важливою складовою частиною стратегічного розвитку (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Інформаційно-методичне забезпечення процесу дослідження конкурентоспроможності підприємства

Етап	Інформація	Використовувані методи
Визначення цілей та сфер дослідження	Інформація про ринок, конкурентів	Спостереження, опитування, анкетування, експертний метод
Вибір бази для порівняння	Інформація про конкурентів, їхні ринкові частки	Спостереження, опитування, методи визначення конкурентного середовища
Аналіз внутрішнього середовища підприємства	Інформація про фінансові результати, персонал, реалізовані чи вироблені товари тощо	Фінансовий аналіз, спостереження, оцінка конкурентоспроможності товару інтегральним методом
Визначення переліку показників конкурентоспроможності на основі первинної документації	Інформація про фінансові результати, персонал, реалізовані чи вироблені товари тощо	Спостереження, опитування, інтегральний метод
Оцінювання конкурентоспроможності підприємства	Інформація про внутрішнє та зовнішнє середовище організації	Матричний метод, метод 4P
Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства	Інформація за результатами дослідження конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів	Спостереження, опитування, анкетування, експертний метод

Джерело: складено автором на основі [10].

Ефективне управління конкурентними позиціями потребує вибору

оптимальних методів оцінки, що базуються на комплексному підході, який включає принципи, критерії і засоби вимірювання. Основними принципами оцінки конкурентоспроможності є об'єктивність, системність, динамічність і комплексність, що дозволяє отримати точну інформацію про конкурентну позицію підприємства і на її основі розробити ефективні управлінські рішення. Поглиблене розуміння цих принципів є основою для подальшої розробки стратегій, спрямованих на зміцнення конкурентної позиції підприємства. Принцип об'єктивності передбачає, що оцінка має ґрунтуватися на достовірних фактах і даних, що дозволяє зменшити ризики, пов'язані з хибними оцінками. Принцип системності передбачає, що для ефективної оцінки необхідно враховувати всі фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Динамічність передбачає, що оцінка повинна враховувати зміни в умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. Комплексний підхід включає використання різних методів і інструментів для досягнення найбільш повної та точної оцінки конкурентної позиції підприємства [35].

Сучасні наукові дослідження пропонують різноманітні методики для оцінки конкурентоспроможності, розроблені як вітчизняними, так і міжнародними вченими. Проте, досі не існує єдиного підходу до трактування поняття конкурентоспроможності, єдиної системи показників або загальноприйнятої методики інтегральної оцінки, що створює значні труднощі у практичному застосуванні цих підходів. Різноманітність методичних підходів пояснюється тим, що складно врахувати всі фактори, які можуть впливати на конкурентну позицію підприємства [3]. Тому важливим є детальне вивчення наявних методик, що застосовуються в практиці управління конкурентоспроможністю. Кожен із цих підходів має свої специфічні особливості, що визначають рівень їх застосовності в залежності від галузевих умов, специфіки діяльності підприємства та стратегічних цілей. Аналіз цих методик дозволяє виокремити ключові параметри для оцінки конкурентної позиції підприємства та оцінити їх ефективність у різних ринкових умовах (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні характеристики методик оцінки конкурентоспроможності підприємства

Методика оцінювання КС	Оцінювані параметри	Переваги	Недоліки
Методика, заснована на теорії ефективної конкуренції	Продукт; ціна; доведення продукту до споживача; просування продукту (маркетингові комунікації)	Дозволяє ранжувати конкурентів за їхньою роллю в конкурентній боротьбі	Не дає уявлення про КС продукції (послуг), оскільки оцінює переважно маркетингові аспекти
Методика аналізу КС підприємства за окремими елементами комплексу маркетингу	Ринкова частка, динаміка ринкової частки	Враховує найважливіші показники, що визначають позицію організації на ринку	Не враховує інші важливі показники КС підприємства
Методика оцінювання КС підприємства із використанням конкурентної карти	Зовнішні конкурентні переваги підприємства	Відносна простота отримання інформації, зокрема про конкурентів	Не враховує інші важливі показники КС підприємства
Методика оцінювання КС підприємства на основі зовнішніх конкурентних переваг	Співвідношення якісних і цінових характеристик товару (послуги)	КС продукції (послуг) – один із ключових чинників, що забезпечує КС підприємства	КС продукції (послуг) є необхідною, але недостатньою умовою загальної КС підприємства

Джерело: складено автором на основі [3].

Одним із інструментів для зменшення суб'єктивності в оцінці конкурентоспроможності є використання експертних методів. Ці методи базуються на знаннях і досвіді незалежних експертів, що дозволяє знизити ризики ненадійності оцінок і підвищити точність прогнозів. Однак експертні методи мають свої обмеження. Зокрема, вони можуть містити суб'єктивні елементи, що пов'язані з інтерпретацією даних експертами. Саме тому для забезпечення більшої об'єктивності оцінки доцільно використовувати комбінацію експертних методів з кількісними аналітичними підходами.

Процес оцінювання конкурентоспроможності є складним, а розробка універсальної методичної основи залишається важким завданням, оскільки відсутність єдиного стандарту оцінки пов'язана як з різними підходами до визначення конкурентних переваг, так і з труднощами інтеграції всіх аспектів в

єдину комплексну модель. Крім того, варто враховувати, що конкурентне середовище постійно змінюється, що вимагає постійного вдосконалення методів оцінки, і це створює певні труднощі при розробці універсальних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.3).

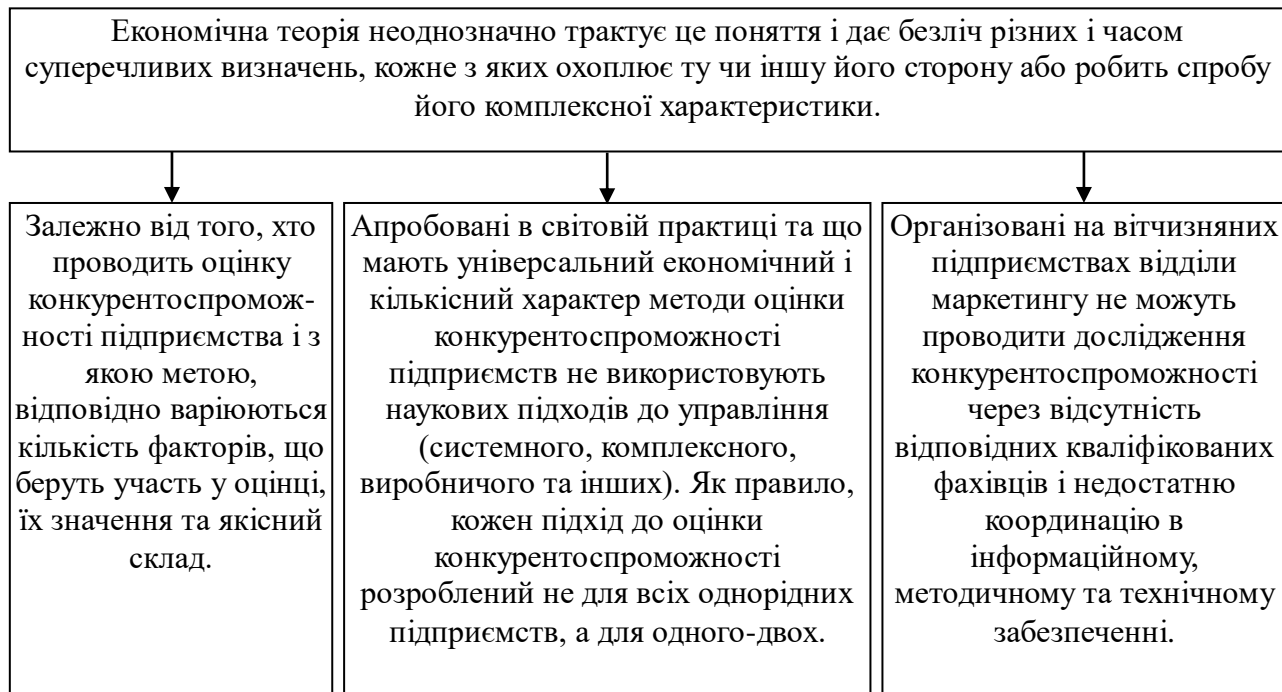


Рис. 1.3. Чинники, що визначають труднощі розробки єдиного методичного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором.

На сьогоднішній день в Україні відсутня єдина система методичних підходів для комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємств. В умовах високої динаміки змін на ринку важливу роль відіграють стратегічні матричні методи аналізу, що дозволяють постійно відслідковувати зміни в конкурентному середовищі, виявляти сильні та слабкі сторони підприємства і на основі цих даних розробляти ефективні стратегії розвитку (табл. 1.7). Ці методи забезпечують чітке уявлення про конкурентну позицію організації, забезпечуючи прозорість і доступність розрахунків, що робить їх корисними інструментами для прийняття управлінських рішень, здатних забезпечити стабільність і зростання компанії в умовах конкурентного тиску. Проте, незважаючи на значні переваги, матричні методи мають певні обмеження [39].

На початкових етапах оцінки конкурентоспроможності особливу увагу

слід приділяти аналізу впливу зовнішнього середовища, визначаючи основні можливості і загрози, що можуть вплинути на діяльність компанії. Не менш важливою є оцінка внутрішнього середовища, що дозволяє виявити конкурентні позиції підприємства, його сильні та слабкі сторони, а також визначити можливі шляхи подальшого розвитку.

Таблиця 1.7

Основні характеристики матричних методів стратегічного планування

Рівні розв'язання завдань	Матриця	Основні характеристики
Первинний аналіз	Матриця SWOT	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз
	Матриця вектора економічного розвитку підприємства	Аналіз статистичних даних
Аналіз ринку та галузі	Матриця BCG	Аналіз темпів зростання та ринкової частки
	Матриця GE	Аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності
	Матриця Портера (п'яти конкурентних сил)	Аналіз стратегічних перспектив розвитку бізнесу
	Матриця «Вплив – невизначеність»	Аналіз рівня впливу та ступеня невизначеності при виході на новий ринок
	Матриця стратегій для бізнесу, що перебуває в стані спаду	Аналіз конкурентних переваг у галузевому середовищі

Джерело: складено автором на основі [27].

Одним із найвикористовуваних інструментів для такого аналізу є SWOT-аналіз. Він дає змогу оцінити не лише внутрішні сильні і слабкі сторони компанії, а й можливості та загрози, що виникають ззовні. SWOT-аналіз застосовується для порівняння підприємства з іншими учасниками ринку, що працюють у тій самій галузі. На основі цього аналізу можна визначити ключові фактори успіху підприємства, які стануть основою для розробки стратегій з посилення конкурентних переваг. Виявлення таких факторів та їх ефективна реалізація має важливе значення для забезпечення стійкої конкурентоспроможності компанії на довгострокову перспективу [26]. Для проведення об'єктивнішого аналізу сильних та слабких сторін підприємства важливо використовувати чітко визначені критерії оцінки. Вони дозволяють

адекватно оцінити внутрішні переваги компанії, а також виявити слабкі місця, які потребують вдосконалення. Виявлені фактори можуть стати основою для розробки стратегічних планів, допомагаючи організації адаптуватися до змін ринку та ефективно використовувати свої ресурси (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Характеристика показників оцінки сильних та слабких сторін підприємства

Показники	Опис показників
Управління компанією	Рівень підготовки управлінців, мотиваційні механізми для менеджерів, чітке розмежування ролей та обов'язків, особливості організаційної структури управління тощо.
Маркетингові характеристики	Ринкова частка, імідж компанії, популярність торговельних марок, ступінь задоволеності клієнтів, витрати на маркетингові комунікації, інструменти стимулювання продажів тощо.
Технологічні аспекти	Створення та освоєння нових технологічних рішень, інноваційна діяльність, наявність і розвиток внутрішніх наукових розробок тощо.
Персонал	Професійний рівень працівників, наявність власної системи навчання та перепідготовки, фінансування освітніх програм для співробітників, вікова структура кадрів тощо.
Фінансові показники	Співвідношення активів, рівень інвестиційної привабливості, прибутковість капіталу, доступність кредитних ресурсів тощо.
Виробничі ресурси	Потужності виробництва, технічний стан і сучасність обладнання, ефективність систем управління якістю продукції тощо.

Джерело: складено автором на основі [26].

Однією з основних переваг SWOT-аналізу є його здатність базуватися на реальних даних про поточний стан підприємства. Однак для ефективного стратегічного управління цього недостатньо, оскільки важливо враховувати динаміку змін на ринку. У поєднанні з експертними методами, що дозволяють оцінити рівень впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, а також визначити ймовірність їх реалізації та потенційні ризики, SWOT-аналіз може стати ефективним інструментом для формування альтернативних варіантів стратегічного розвитку підприємства. Крім того, розробка стратегічних планів потребує визначення місії підприємства, формулювання загальних та конкретних цілей, а також побудови цільового профілю, який відображає основні напрямки розвитку організації [13].

Окрім SWOT-аналізу, існує низка інших методів стратегічного аналізу,

які сприяють глибшому розумінню внутрішнього стану компанії та її потенціалу. Одним із таких методів є SNW-аналіз, який дозволяє оцінити сильні сторони підприємства, нейтральні позиції та його слабкі моменти. Цей підхід передбачає поділ характеристик організації на три основні категорії: S (Strength) – сильні сторони, N (Neutral) – нейтральні позиції та W (Weakness) – слабкі сторони. Використовуючи SNW-аналіз, можна зібрати вичерпну інформацію про ринкову ситуацію підприємства, що дозволяє виявити його стартову позицію в конкурентному середовищі. Для досягнення максимальної об'єктивності при використанні цього методу складається таблиця, де кожен параметр оцінюється за трьома варіантами: сильна, нейтральна або слабка позиція. Це дозволяє здійснити комплексний якісний аналіз підприємства, що охоплює його основні характеристики. Однією з головних переваг SNW-аналізу є його простота та здатність враховувати широкий спектр факторів, а також гнучкість, яка дозволяє адаптувати метод до специфіки діяльності компанії. Водночас цей підхід має певні недоліки, серед яких можна виділити високий рівень суб'єктивності оцінок, що потребує глибокого розуміння специфіки роботи підприємства та його особливостей [11].

Іншим важливим інструментом стратегічного аналізу є матриця BCG (Boston Consulting Group), яка активно використовується для оцінки ринкових можливостей компанії та розробки стратегічних планів. Проведення такого аналізу дає можливість оптимально розподілити ресурси, прогнозувати майбутні тенденції та визначити найефективніші напрямки для розвитку підприємства. Загалом, оцінка конкурентоспроможності є невід'ємною складовою стратегічного аналізу організаційного середовища підприємства. Сьогодні існує безліч методичних підходів до визначення конкурентних переваг компанії, однак жоден з них не є універсальним і не може охопити всі аспекти оцінки ефективності. Багато методів мають суттєві обмеження, які ускладнюють їх практичне застосування в конкретних умовах. Тому питання удосконалення методик оцінки конкурентоспроможності підприємства залишається актуальним і потребує подальших досліджень [19].

Дослідження різноманітних підходів до оцінки конкурентоспроможності свідчить про їх важливість для стратегічного управління компанією в умовах глобалізованого бізнес-середовища. Застосування кількісних методів, таких як фінансовий аналіз, розрахунок ринкової частки, оцінка рівня продуктивності та інноваційності, дозволяє отримати об'єктивні показники ефективності діяльності підприємства.

Водночас якісні методи, такі як аналіз організаційної культури, лояльності клієнтів та рівня корпоративної соціальної відповідальності, допомагають оцінити нематеріальні активи, що також суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства. Бенчмаркінг допомагає порівняти ефективність підприємства з конкурентами, а система збалансованих показників (BSC) пропонує структурований підхід до оцінки основних аспектів діяльності організації. У зв'язку з постійними змінами в бізнес-середовищі компанії повинні адаптувати свої методи оцінювання конкурентоспроможності до нових умов. Впровадження сучасних цифрових технологій, великих даних (Big Data) і штучного інтелекту в аналітичні процеси відкриває нові можливості для детального аналізу ринку та прогнозування майбутніх тенденцій.

Оцінка ефективності конкурентної стратегії підприємства є невід'ємною частиною процесу стратегічного управління, яка дозволяє визначити, наскільки успішно реалізовані стратегічні цілі. Різноманітні методи оцінки, що включають як фінансові, так і нефінансові показники, дають змогу отримати комплексну картину діяльності компанії та її позицій на ринку. Однак важливо пам'ятати, що ефективність стратегії не є статичним результатом, а потребує постійного моніторингу та коригування в умовах швидких змін.

Успішне впровадження методичних підходів до оцінки ефективності дає можливість своєчасно виявити слабкі місця у стратегії та внести необхідні корективи. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, дозволяє оптимізувати ресурси та вдосконалювати внутрішні процеси. Таким чином, регулярна і систематична оцінка є важливим інструментом для забезпечення стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей компанії.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи розгляд теоретичних засад аналізу конкурентоспроможності підприємств на іноземних ринках, можна відзначити, що успішність бізнесу в умовах глобалізації та конкурентної боротьби значною мірою залежить від здатності правильно формувати та реалізовувати конкурентоспроможні стратегії. Конкурентоспроможність підприємства є результатом взаємодії численних внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на його здатність конкурувати на ринку. Ці фактори охоплюють не тільки економічні, але й технологічні, соціокультурні, політичні аспекти, що визначають ефективність діяльності компанії як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Особливо важливою є роль конкурентних стратегій, які формуються в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища. Розуміння конкурентних стратегій і їх адаптація до конкретних умов є ключем до досягнення успіху на іноземних ринках. Крім того, важливим аспектом є ефективність оцінки стратегій, що є основою для прийняття управлінських рішень. Використання методичних підходів до оцінки ефективності конкурентної стратегії дозволяє підприємствам не тільки контролювати поточний стан справ, але й прогнозувати подальші кроки, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та можливості для покращення.

Отже, для забезпечення стійкої конкурентоспроможності на міжнародних ринках необхідно впроваджувати комплексний підхід до формування стратегій та оцінки їх ефективності. Врахування численних факторів, здатність адаптувати стратегію до нових реалій та регулярна оцінка результатів є основними складовими успішного виходу та розвитку на іноземних ринках. Тільки через таку інтеграцію теоретичних знань і практичних інструментів можна створити довгострокову конкурентну перевагу, яка дозволить компанії не лише утримувати свої позиції, але й постійно вдосконалювати свою діяльність на міжнародному рівні.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ МЕТАЛЕВИХ КОНСТРУКЦІЙ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ

2.1. Тенденції та особливості розвитку європейського ринку металевих конструкцій з чорних металів

Європейський ринок металевих конструкцій з чорних металів динамічно розвивається під впливом технологічних інновацій, змін у регуляторному середовищі та зростаючого попиту на стійкі будівельні рішення. Галузь відіграє важливу роль у багатьох секторах економіки, зокрема у промисловому будівництві, транспортній інфраструктурі та енергетиці, що стимулює виробників до впровадження сучасних підходів до виробництва та обробки металевих конструкцій. Однією з ключових тенденцій є зростання обсягів використання високоміцних і легких сплавів, що дозволяє оптимізувати витрати матеріалів та підвищити ефективність конструкцій. Крім того, автоматизація виробничих процесів і впровадження цифрових технологій сприяють підвищенню точності виготовлення деталей і скороченню термінів реалізації проектів. Водночас підвищені екологічні стандарти вимагають від підприємств адаптації до більш енергоефективних процесів виробництва та розширення практик переробки чорних металів.

Європейська сталеливарна промисловість традиційно вважалася світовим лідером в інноваціях та екологічній стійкості. В 2024 році загальний обсяг її обороту оцінювався приблизно в 191 млрд євро, забезпечуючи пряме працевлаштування для 303 тисяч висококваліфікованих фахівців та виробляючи в середньому 140 мільйонів тонн сталі щорічно. Більше 500 сталеливарних підприємств у 22 країнах-членах ЄС надавали прямі та непрямі робочі місця для мільйонів європейців.

Усі грошові показники наведено в євро з огляду на те, що аналіз здійснюється для ринку Європейського Союзу, де євро є основною валютою.

Таблиця 2.1

Зайнятість у сталеливарній промисловості ЄС за 2009-2023 рр., осіб

Країна	Роки														
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Німеччина	95390	89664	90645	88296	87323	87035	86249	84931	84931	84230	86000	83200	81500	80200	79500
Італія	39388	37140	36898	36131	36047	35154	34960	34226	33668	33356	30601	30389	30595	30714	30864
Франція	33006	24300	23800	23800	23200	21900	22000	20900	21800	21900	21900	26500	26000	25317	25317
Румунія	22670	16800	24700	22960	21900	22200	22000	21920	22350	22490	22630	22000	21912	21474	22121
Польща	29340	25475	25630	22770	22200	21100	21300	21700	23300	24100	24700	24000	23950	23950	21500
Іспанія	27354	25403	24355	23531	19023	18908	18791	18645	17922	17352	17400	17150	17150	17150	17150
Чеська республіка	21505	18020	17172	15799	14904	15329	15600	15609	17000	17800	17800	17000	17000	17000	17000
Австрія	14491	13579	13380	13530	13770	13873	14149	14311	14489	15688	15500	15300	15300	15300	15300
Швеція	18700	17330	17000	18000	17800	16300	16000	16000	15500	15700	15700	15300	15300	14673	14673
Бельгія	16931	14212	14197	13319	11802	10572	10679	10587	10669	11290	11327	11073	11329	11477	11539
Словаччина	11841	11102	12024	11539	11421	11230	10870	10553	10727	10730	10670	10300	11874	11945	11045
Нідерланди	8124	8850	8530	8314	8121	7659	7821	7559	9242	9552	9647	9460	9558	9883	10079
Фінляндія	11000	10150	10485	9100	8520	8370	8120	7783	7987	8124	8174	7900	6976	6976	6624
Угорщина	10345	8400	8305	8174	7637	6800	6400	5696	5673	5707	5661	5300	5300	5300	5300
Болгарія	8300	4710	3425	2950	2900	2850	2750	2450	4200	4150	4140	4250	4000	4000	4290
Словенія	3489	3289	3248	3141	3688	3654	3653	4069	4297	4236	4250	4100	4100	4100	4100
Люксембург	6775	6072	5588	4984	4559	4287	4497	4400	4850	4360	4350	3900	3830	3830	3830
Греція	2609	2320	2177	1845	1521	1415	1340	1361	1401	1455	1498	1298	1386	1595	1673
Португалія	708	215	200	180	180	47	42	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Данія	450	418	414	359	351	351	361	368	393	418	426	426	426	426	426
Хорватія	0	0	0	0	200	260	190	190	190	190	190	180	180	180	180
Естонія	138	109	109	109	16	16	16	0	6	9	9	9	9	9	9
Разом ЄС	382554	337558	342282	328831	317083	309310	307788	304258	327710	329648	330523	326462	308675	305599	303520

Джерело: складено автором за даними [72-86].

Сталь є найбільш універсальним промисловим матеріалом у світі. Тисячі різних марок та типів сталі, розроблених індустрією, роблять можливим існування сучасного світу. Сталь на 100% підлягає переробці, що робить її фундаментальною частиною циркулярної економіки. Однак, останніми роками європейська сталеливарна промисловість зіткнулася з низкою викликів, які вплинули на її економічні показники. За даними Worldsteel, за перші вісім місяців 2023 року в країнах ЄС було виплавлено 85,7 млн тонн сталі, що на 9,8% менше, ніж за аналогічний період попереднього року [12].

Європейська економіка в цілому демонструвала ознаки уповільнення. За даними Reuters, економіка Єврозони в останньому кварталі 2024 року застигла на місці, не показавши зростання порівняно з попереднім кварталом, що було нижче очікуваного зростання на 0,1% [68]. Такий застій був обумовлений двома роками скорочень у Німеччині, високими енергетичними витратами, обмеженими державними витратами та обережною поведінкою споживачів.

Після скромного відновлення у 2021 році (+2,6%), виробництво в автомобільному секторі зросло на 5,7% у 2022 році та продовжило стрімке зростання (+8,5%) у 2023 році, завдяки позитивним короткостроковим змінам як на стороні пропозиції, так і на стороні попиту. Споживчий попит переважав над невизначеністю щодо стандартів впровадження електричних автомобілів і уповільненим темпом зростання доходів. Проте, у 2024 році очікується, що динаміка в секторі піде на спад через тривалу невизначеність на ринку та загальну слабкість промисловості, що призведе до помірної зниження обсягів продукції (-0,4%), а потім до їх помірної зростання (+0,8%) у 2025 році (табл. 2.2). Основним чинником, що стримуватиме зростання виробництва сталевих продукції (Steel Weighted Industrial Production, SWIP) у 2024-2025 роках, є прогнози щодо будівельного сектору. Загальний обсяг виробництва в цьому секторі продовжував зростати (+3,1%) у 2022 році після відновлення на +6,3% у 2021 році завдяки як підтримці з боку ЄС, так і національним програмам ремонту, обслуговування та цивільного будівництва. Однак зростаючі дефіцити та вищі ціни на будівельні матеріали, а також зниження

попиту на житлове будівництво через монетарне стискання та підвищення відсоткових ставок по іпотеках, швидко призвели до рецесії виробництва у 2023 році, після чого в 2024 році сектор пережив ще глибшу рецесію (-1,9%). Очікується, що сектор відновиться у 2025 році з темпом зростання +2,7%.

Таблиця 2.2

Прогноз росту окремих секторів економіки Європейського Союзу, що пов'язані з виробництвом чорних металів на 2024-2025 рр., %

Рік	Прогноз росту продукції сталевих секторів	Прогноз росту автомобільного сектора	Прогноз росту в будівельному секторі	Прогноз росту продукції сталевих секторів (SWIP)	Прогноз росту в секторах, що використовують сталь
2024	-1	-0,4	-1,9	-1	-1
2025	+2	+0,8	+2,7	+2	+2

Джерело: складено автором за даними [71].

Крім того, слабкі результати в таких секторах, як побутова техніка, металообробка та, у меншій мірі, машинобудування, також сприяли сповільненому зростанню SWIP у четвертому кварталі 2023 року. Загальна слабкість виробничого сектору ЄС, а також негативний інвестиційний і бізнес-прогноз, обумовлений високим рівнем інфляції, високими відсотковими ставками, а також невизначеністю, що виникла через триваючу війну в Україні та загострення напруги на Близькому Сході. Зазначені фактори негативно позначились на темпах зростання SWIP у 2024 році. SWIP продемонстрував зростання у 2022 році (+3%), але почав сповільнюватися протягом 2023 року, що призвело до річного збільшення лише на +1,1%, з помітними відмінностями серед окремих європейських економік. Обсяг SWIP зменшився у 2024 році (-1%), головним чином через тривале зниження в будівельному секторі та загальну слабкість промисловості, особливо в деяких країнах ЄС, перед відновленням (+2%) у 2025 році. У 2023 році виробництво чорної сталі в ЄС склало 126 млн тонн, що було значно менше (-7%) порівняно з 2022 роком, коли виробництво вже знизилося на 10,8%, після COVID-19 у 2021 році. Обсяги виробництва 2023 року стали найнижчими за всю історію, навіть нижчими, ніж у 2009 році, після світової фінансової кризи. Відновлення, яке спостерігалось в

2021 році, було зумовлене потужним зростанням рівня попиту зі сторони секторів, що використовують сталь, після скасування обмежень, введених через COVID-19. Проте ця позитивна тенденція завершилася в першій половині 2022 року через численні потрясіння, такі як війна в Україні, триваючі перебої в ланцюгах постачання, рекордні ціни на енергоносії і, як наслідок, зростання витрат на виробництво. Зазначені вище фактори спричинили зменшення рівня попиту зі сторони галузей, які використовують сталь, що тривало протягом 2023 року.

У 2023 році споживання сталі в ЄС становило 126 млн тонн, що також стало значним зниженням (-9%) порівняно з падінням 2022 року (-8,3%). Такі дані стали найнижчим зафіксованим обсягом (табл. 2.3). Обсяги імпорту сталі зменшились до 33,6 млн тонн (-8,5%), порівняно з 36,7 млн тонн у 2022 році.

У четвертому кварталі 2023 року очевидне споживання сталі збільшилось після шести поспіль кварталів спаду (+2,8%, порівняно з -5,7% в попередньому кварталі), що також стало результатом порівняння з дуже низькими обсягами, зафіксованими роком раніше. Проте загальний обсяг склав 29,9 млн тонн, що стало четвертим найнижчим показником в історії. Тривалий спад в обсягах споживання сталі в ЄС почався в другому кварталі 2022 року, зумовлений війною в Україні, рекордним зростанням цін на енергоносії та витрат на виробництво. Умови попиту значно погіршилися в другій половині 2022 року і продовжували залишатися нестабільними до четвертого кварталу 2023 року через зростаючу глобальну економічну невизначеність, високі відсоткові ставки та загальну слабкість виробництва. У 2021 році очевидне споживання сталі відновилося на 17,1% після різкого падіння внаслідок пандемії в 2020 році (-12,1%). Однак серйозні наслідки війни в Україні для галузей, які використовують сталь, та погіршена загальна економічна ситуація призвели до рецесії (-8,3%) у 2022 році, з квартальними зниженнями у другому, третьому та четвертому кварталах. Ці тривалі негативні фактори продовжували впливати на очевидне споживання сталі в 2023 році в значно більшому обсязі, ніж очікувалося (-9%, попередній прогноз -6,3%).

Таблиця 2.3

Виробництво сирової сталі за країнами
Європейського Союзу за 2007-2023 рр., тис. тонн

Країна	Роки																
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Австрія	7578	7594	5662	7206	7474	7421	7953	7876	7687	7438	8135	6885	7424	6765	7884	7512	7133
Бельгія	10692	10673	5635	7973	8026	7301	7093	7331	7257	7687	7842	7980	7760	6119	6909	7030	5864
Болгарія	1909	1330	726	744	835	633	523	612	543	527	652	666	566	484	548	482	489
Хорватія	-	-	-	-	-	1	135	167	122	0	0	136	69	45	185	169	212
Чеська республіка	7057	6387	4594	5179	5583	5072	5152	5360	5262	5305	4686	4938	4550	4450	4788	4262	3369
Фінляндія	4431	4418	3078	4030	3986	3759	3517	3807	3988	4101	4003	4146	3473	3498	4340	3538	3811
Франція	19250	17879	12840	15414	15780	15607	15685	16143	14984	14413	15506	15385	14451	11596	13947	12234	10011
Німеччина	48550	45833	32670	43830	44284	42661	42645	42943	42676	42080	43910	42435	39627	35679	40241	36860	35438
Греція	2554	2477	2000	1821	1934	1247	1030	1022	910	1158	1359	1467	1350	1308	1498	1543	1181
Угорщина	2241	2097	1403	1678	1732	1542	883	1131	1674	1279	1901	1989	1769	1513	1100	857	477
Італія	31553	30590	19848	25750	28726	27252	24093	23714	22018	23373	24068	24496	23190	20379	24412	21599	21055
Латвія	696	635	692	655	568	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Люксембург	2858	2582	2141	2548	2521	2208	2089	2193	2127	2175	2172	2228	2119	1886	2073	1875	1900
Нідерланди	7368	6853	5194	6651	6937	6879	6713	6964	6995	6917	6781	6813	6657	6054	6620	6143	4676
Польща	10632	9728	7129	7993	8779	8366	7950	8541	9198	8940	10289	10167	8956	7856	8454	7407	6428
Португалія	1847	1630	1587	1351	1351	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Румунія	6137	4917	2686	3613	3645	3292	2985	3158	3352	3276	3361	3550	3448	2790	3375	2625	1622
Словаччина	5089	4489	3747	4588	4242	4403	4511	4705	4562	4808	4980	4947	3931	3444	4863	3872	4377
Словенія	638	641	430	606	665	666	654	641	625	644	673	692	669	623	701	623	549
Іспанія	18999	18640	14358	16343	15504	13639	14130	14187	14846	13631	14434	14299	13503	11142	14234	11464	11352
Швеція	5635	5164	2778	4817	4829	4289	4372	4514	4348	4595	4692	4632	4699	4383	4657	4382	4235
Великобританія	14317	13520	10079	9706	9478	9753	11874	12061	10853	7635	7492	-	-	-	-	-	-
Інші	-	-	-	-	-	2764	2206	2053	2015	1998	2056	2215	2033	2203	1953	1855	2040
Разом ЄС	210030	198076	139278	172496	176880	168756	166191	169126	166042	161982	168992	160066	150244	132217	152782	136332	126219

Джерело: складено автором за даними [72-86].

У 2024 році, за умови сприятливіших змін у промисловій ситуації та покращення рівня попиту на сталь, відбулося відновлення споживання сталі (+3,2%), хоча темп відновлення був повільнішим, ніж прогнозувалося раніше (+5,6%). Загальний розвиток попиту на сталь залишається під сильним впливом невизначеності.

У 2023 році загальний імпорт сталевих виробів до ЄС, включаючи напівфабрикати, знову знизився (-8,5%), після зниження на 6,7% у 2022 році. Імпорт готових виробів скоротився (-11%) у 2023 році (-5% у 2022 році; +35% у 2021 році), зокрема через зменшення імпорту плоских виробів (-8%; +9% у 2022 році) та довгих виробів (-22%; +11% у 2022 році).

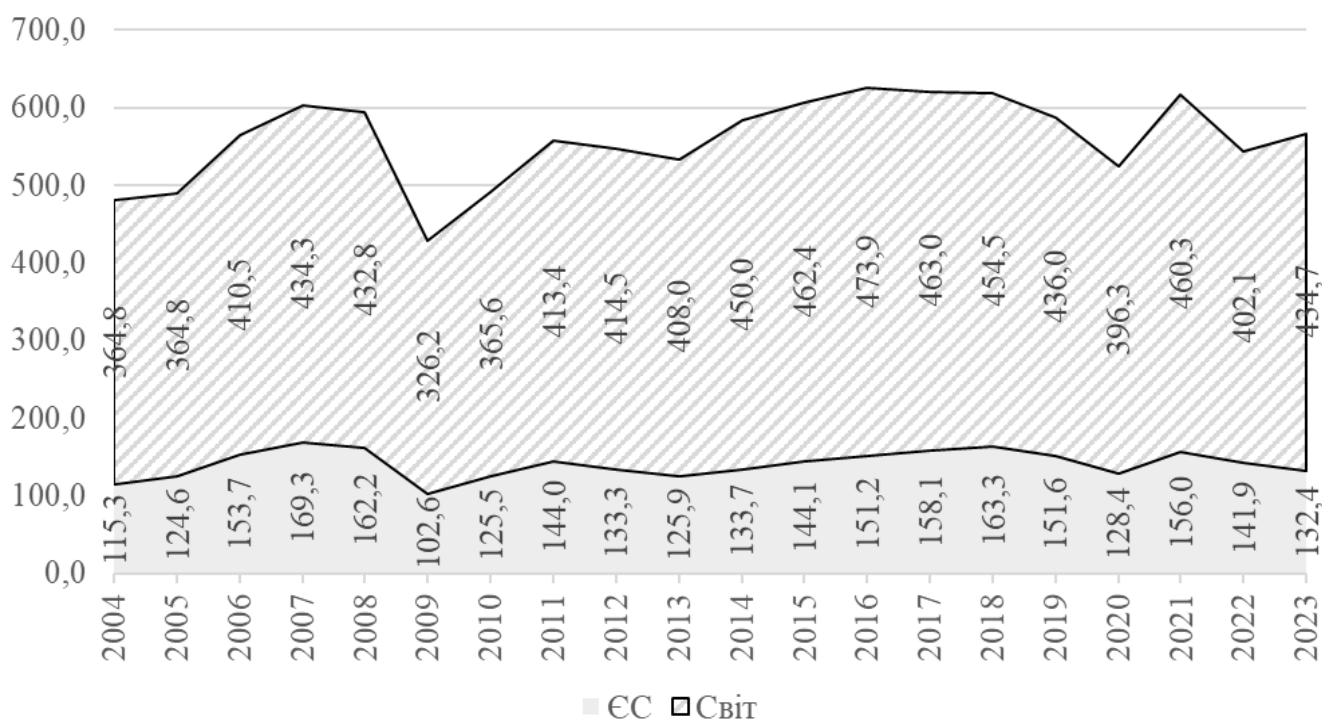


Рис. 2.1. Імпорт сталі у світі та Європейському Союзу за 2004-2023 рр., млн тонн

Джерело: складено автором за даними [105].

Основними країнами походження імпорту плоских виробів до ЄС у 2023 році були Південна Корея, Індія, Тайвань, В'єтнам, Японія та Китай. Вони разом становили 67% від загального імпорту плоских виробів до ЄС (рис. 2.2).

На рівні окремих груп виробів імпорт усіх плоских виробів зменшився протягом 2023 року порівняно з 2022 роком, за винятком гарячекатаної широкої

стрічки та чотиригранного листа.

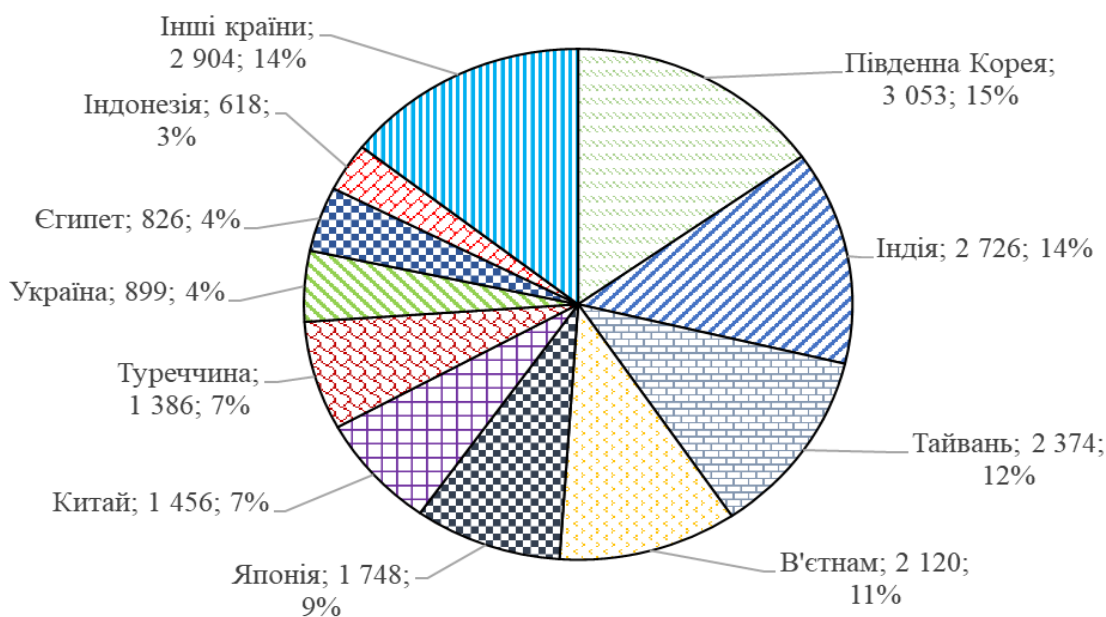


Рис. 2.2. Країни-імпортери плоских металопродуктів у 2023 р., тис. тонн
Джерело: складено автором за даними [86].

Основними країнами походження імпорту довгих виробів до ЄС у 2023 році були Туреччина, Китай, Швейцарія, Великобританія та Індія. Ці країни забезпечили 47% загального імпорту довгих виробів до ЄС. Рівень імпорту довгих виробів знизився в 2023 році порівняно з 2022 роком, за винятком важких секцій (рис. 2.3).

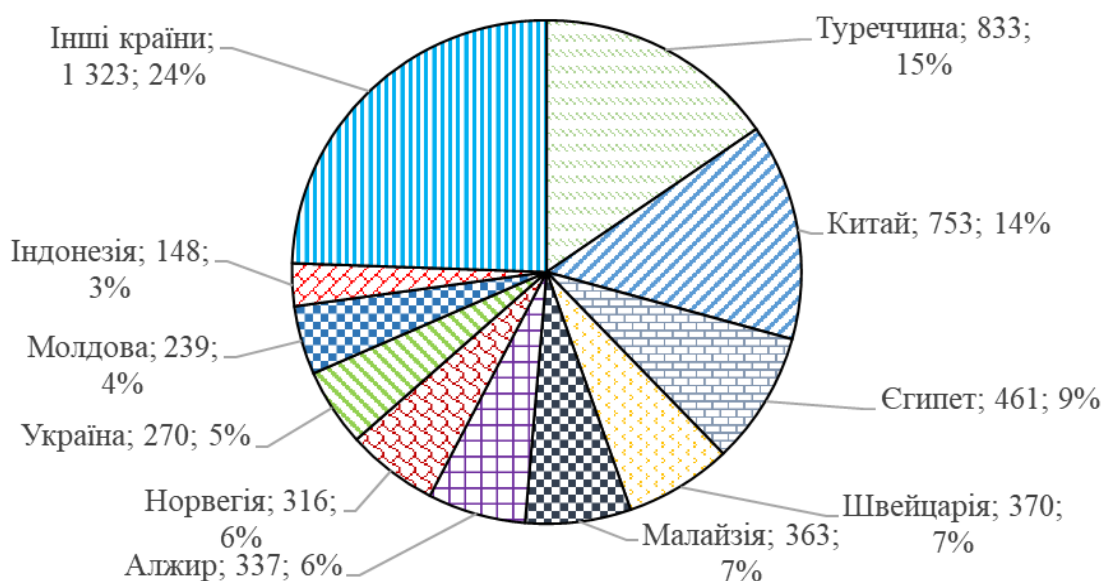


Рис. 2.3. Країни-імпортери довгомірних метало-продуктів у 2023 р., тис. тонн
Джерело: складено автором за даними [86].

Після потужного відновлення після COVID-19 попит на сталь почав сповільнюватися через зростаючі перебої в ланцюгах постачання і значно ослаб у першій половині 2022 року. Війна росії проти України, яка розпочалася в лютому 2022 року, і всі пов'язані з нею перебої сильно вплинули на прогноз щодо очевидного споживання сталі в ЄС протягом 2022 та 2023 років.

Прогноз кінцевих результатів 2024 року залишається невизначеним, незважаючи на певне поліпшення глобального економічного прогнозу (наприклад, зниження відсоткових ставок, зниження рівня інфляції, зменшення економічної невизначеності). Тим часом світовий ринок сталі продовжує страждати від глобального постійно зростаючого надлишку потужностей, а також численних торговельних спотворень. Цей ризик спотворень може загрожувати крихкому балансу між попитом та пропозицією на ринку сталі ЄС, ймовірно, залишатиметься актуальним, навіть за умов відносної нормалізації ситуації в Україні та на глобальному економічному фронті.

Таблиця 2.4

Сукупна пропозиція на ринку продукції зі сталі країнами Європейського Союзу, за 2008-2023 рр., млн тонн

Роки	Сукупна пропозиція на ринку	З них європейські заводи	З них імпорт
2008	6349	5469	880
2009	4484	3904	580
2010	5624	4655	969
2011	5823	4690	1133
2012	5508	4566	942
2013	5650	4511	1139
2014	6235	4640	1595
2015	6146	4767	1379
2016	6647	5128	1519
2017	6797	5031	1766
2018	6392	4471	1921
2019	6063	4230	1833
2020	5243	3983	1260
2021	6203	4612	1591
2022	6256	4200	2056
2023	4968	3896	1072

Джерело: складено автором за даними [72-86].

Коригування запасів призвело до зниження постачання готової продукції з нержавіючої сталі на європейському ринку на близько 20% порівняно з

2022 роком. Найбільше зниження, близько 50%, спостерігалось в обсягах імпорту, особливо для сектора дистрибуції. Поставки з європейських металургійних заводів зменшились на приблизно 7% порівняно з попереднім роком (табл. 2.4).

У сегменті плоских виробів з нержавіючої сталі споживання в ЄС знизилось на 21% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Внутрішні поставки європейських виробників зменшились на 5,2% порівняно з попереднім роком, в той час як імпорт впали більше ніж на половину (-55,7%) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Сукупна пропозиція на ринку продукції плоских виробів з нержавіючої сталі країнами Європейського Союзу, за 2008-2023 рр., млн тонн

Роки	Сукупна пропозиція на ринку	З них європейські заводи	З них імпорт
2008	4932	4263	668
2009	3572	3130	441
2010	4418	3678	740
2011	4462	3637	824
2012	4318	3608	710
2013	4450	3541	909
2014	4921	3629	1292
2015	4844	3748	1096
2016	5280	4052	1227
2017	5391	3944	1447
2018	5289	3762	1527
2019	5047	3573	1474
2020	4374	3410	964
2021	5154	3941	1213
2022	5209	3582	1627
2023	4116	3394	722

Джерело: складено автором за даними [72-86].

У сегменті довгих виробів з нержавіючої сталі постачання на ринку ЄС зменшилось майже на 20% у 2023 році порівняно з попереднім роком. Як внутрішні поставки з європейських заводів, так і імпорт з третіх країн знизились майже однаковими темпами (-18,7% і -18,3% відповідно) (табл. 2.6).

У 2023 році галузь спеціальних сталей зіткнулась з труднощами на фоні сповільнення глобальної економіки. Виробництво сталі досягло історичних мінімумів через ослаблений попит та стабільно високі ціни на електроенергію в

Європі, що створювало конкурентні переваги для сталеливарної промисловості інших регіонів і знижувало рівень виробництва.

Таблиця 2.6

Сукупна пропозиція на ринку продукції довгих виробів з нержавіючої сталі країнами Європейського Союзу, за 2008-2023 рр., млн тонн

Роки	Сукупна пропозиція на ринку	З них європейські заводи	З них імпорт
2008	1419	1206	212
2009	913	774	139
2010	1206	977	229
2011	1362	1053	309
2012	1191	958	232
2013	1200	970	230
2014	1314	1011	303
2015	1302	1019	283
2016	1368	1076	292
2017	1406	1087	319
2018	1103	709	394
2019	1016	657	359
2020	869	573	296
2021	1049	671	378
2022	1047	618	429
2023	853	502	350

Джерело: складено автором за даними [72-86].

Основні замовники, такі як автомобільна та машинобудівна промисловість, стикалися з перебоями в постачаннях, що призводило до зниження замовлень та рівня виробництва. Хоча щомісячне виробництво показало зростання порівняно з попереднім роком, загальний обсяг виробництва легкових автомобілів в Європі у 2023 році залишався нижчим за доковідний рівень. Також німецька машинобудівна промисловість зазнала труднощів, а високі відсоткові ставки та невизначеності призвели до відмови від нових інвестицій. В результаті виробництво знизилось на 0,7%, а обсяг замовлень впав на 12% порівняно з попереднім роком.

Загальна пропозиція готової спеціальної сталевих продукції на ринку ЄС зменшилась на понад 10% у 2023 році порівняно з попереднім роком. Поставки з європейських заводів знизились на 7,5%, а рівень імпорту зменшився ще більше, знизившись на близько 25%.

Європейський ринок металевих конструкцій з чорних металів демонструє стійке зростання, обумовлене впровадженням новітніх технологій, підвищенням екологічних стандартів та необхідністю оптимізації виробничих процесів. Використання високоміцних сплавів, автоматизація виробництва та розвиток методів вторинної переробки сприяють підвищенню конкурентоспроможності галузі та зменшенню її впливу на довкілля.

Посилення регуляторного контролю та геополітичні фактори впливають на структуру ринку, змушуючи компанії адаптувати свої стратегії та шукати нові можливості для розвитку. Водночас зростаючий попит на сталь та металоконструкції в будівництві та інфраструктурних проєктах підтримує стабільність галузі. У подальшому конкурентні переваги визначатимуться здатністю підприємств швидко реагувати на виклики ринку, застосовувати інноваційні рішення та розширювати експортні можливості.

2.2. Дослідження бізнес-середовища ринку металевих конструкцій Польщі

Ринок металевих конструкцій у Польщі є важливим сегментом національної економіки, що активно розвивається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Завдяки стратегічному розташуванню країни, тісним економічним зв'язкам із Європейським Союзом та стабільному попиту на металеві конструкції у будівництві, промисловості та інфраструктурних проєктах, цей ринок демонструє динамічне зростання. Значний вплив на його розвиток мають сучасні тенденції у сфері урбанізації, екологічного будівництва та впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси.

Останні роки характеризуються значним зростанням попиту та підвищенням цін на сталеві конструкції, що сприяло стрімкому розширенню ринку. Так, протягом двох років його вартість у Польщі зросла більш ніж на 50%. За оцінками аналітиків компанії Spectis [97], у 2022 році провідні 100 виробників сталевих конструкцій країни виготовили продукцію на суму понад 7 млрд злотих. Основними споживачами залишаються промислово-логістичне

будівництво, а також енергетичний та промисловий сектори.

Згідно з дослідженням Spectis «Ринок сталевих конструкцій у Польщі 2023-2028» [97], сукупні доходи 100 найбільших компаній у 2021 році досягли рекордних 13,5 млрд злотих, з яких 5,9 млрд злотих припадало саме на сталеві конструкції. При цьому значна частина – 45% – була реалізована на експортних ринках. Попри певне уповільнення зростання у 2022 році (до 20%), вартість реалізованої продукції перевищила 7,1 млрд злотих (рис. 2.4). Однак після періоду динамічного розвитку ринок очікує тимчасова корекція, хоча довгострокові перспективи залишаються позитивними. Ключовим фактором подальшого зростання стане активізація будівництва в енергетичному секторі у зв'язку з необхідністю трансформації енергосистеми країни. Уже в 2025 році планується введення в експлуатацію перших морських вітрових електростанцій, а у 2027 році – початок будівництва першого ядерного реактора. Також передбачені значні інвестиції в модернізацію теплової енергетики.



Рис. 2.4. Динаміка ринку сталевих конструкцій у Польщі за 2011-2022 рр.

Джерело: складено автором за даними [97].

Додатковими драйверами розвитку стануть масштабні інфраструктурні проекти, включаючи будівництво мостів, транспортних розв'язок та об'єктів у межах Центрального транспортного хабу Польщі. Високий попит зберігатиметься і в сегменті промислово-логістичного будівництва, який

традиційно є одним із найбільших споживачів сталевих конструкцій.

За обсягами реалізації лідерство на ринку утримують сталеві будівлі та їх елементи, серед яких переважають промислові та складські комплекси. При цьому 46 з 100 найбільших компаній спеціалізуються на виробництві саме таких конструкцій. На другій позиції за часткою ринку знаходиться сегмент промислових, хімічних та нафтохімічних конструкцій, у якому переважають об'єкти промислового призначення. Через технологічну складність цей сегмент представлений широким колом виробників – 38 компаній пропонують відповідні рішення. Третє місце займає виробництво конструкцій для морських енергетичних об'єктів та підводної інфраструктури.

Загалом, за даними Spectis [97], три провідні сегменти забезпечують понад 70% загального обсягу ринку сталевих конструкцій. Решту формують конструкції для енергетики, комунікацій, телекомунікаційних мереж, транспортної інфраструктури, а також резервуари та оболонкові конструкції.

Аналіз ринку металевих конструкцій Польщі передбачає оцінку впливу макрофакторів, які визначають умови ведення бізнесу. Для цього використовується метод структурованого табличного аналізу макрофакторів бізнес-середовища (СТАБС-аналіз). Цей підхід дозволяє комплексно оцінити економічні, політичні, соціокультурні, технологічні та екологічні чинники, що впливають на виробництво та реалізацію металоконструкцій у Польщі.

Важливість такого аналізу полягає в тому, що він дає змогу не лише виявити ризики, а й визначити потенційні можливості для розвитку ринку. Зокрема, будівельний сектор Польщі демонструє стабільне зростання, що сприяє постійному попиту на металоконструкції. Водночас є чинники, які можуть ускладнювати діяльність підприємств, зокрема висока собівартість виробництва через зростання цін на сировину та енергоносії. Ринок металевих конструкцій у Польщі має високий потенціал розвитку завдяки стабільному попиту та інвестиційній підтримці. Основними викликами залишаються високі виробничі витрати та податковий тиск, однак вони можуть бути компенсовані модернізацією виробництва та експортним потенціалом. Для українських

компаній цей ринок є перспективним, особливо у сфері постачання комплектуючих або напівфабрикатів для металоконструкцій.

Таблиця 2.7

Вплив економічного стану на ринок металевих конструкцій Польщі

Фактор	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
Витрати на виробництво	Висока собівартість через подорожчання металу та енергоносіїв	Оптимізація витрат через автоматизацію	Високий попит на міцні металоконструкції	Розширення виробництва та технологічних можливостей
Будівельний сектор	Залежність від державних замовлень	Державні інвестиції в інфраструктуру	Високий попит на мостові, промислові та житлові конструкції	Розвиток нових виробничих потужностей
Іноземні інвестиції	Вразливість до глобальних криз	Фінансова підтримка ЄС та міжнародних інвесторів	Інтерес до якісних металоконструкцій у великих проєктах	Модернізація виробництва для відповідності європейським стандартам

Джерело: складено автором.

Політичний фактор відіграє вагомую роль у функціонуванні ринку металевих конструкцій, оскільки регулювання будівельної галузі та державні програми підтримки можуть як створювати можливості для розвитку, так і ускладнювати діяльність підприємств. Польща має прозоре законодавче середовище, що узгоджене з нормами ЄС, завдяки чому ведення бізнесу є передбачуваним. Однак періодичні зміни в будівельних стандартах можуть вимагати додаткових інвестицій у сертифікацію продукції.

Окрім цього, уряд Польщі підтримує промисловий сектор через субсидії та гранти, спрямовані на модернізацію виробництва. Також Польща активно використовує фінансування ЄС для розвитку інфраструктури, що підвищує попит на металоконструкції. Важливим аспектом є й експортна політика, яка сприяє продажу продукції на європейські ринки.

Політична стабільність Польщі та її інтеграція до Європейського Союзу сприяють розвитку ринку металевих конструкцій. Основні можливості пов'язані з доступом до міжнародних фінансових ресурсів, сприятливим законодавством та підтримкою держави. Основними викликами є необхідність

відповідати жорстким екологічним та будівельним стандартам, що потребує додаткових інвестицій від підприємств. Для українських компаній, які планують вихід на польський ринок, важливо враховувати регуляторні вимоги ЄС та можливості отримання грантового фінансування для розвитку виробництва.

Таблиця 2.8

Вплив політичної стабільності на ринок металевих конструкцій Польщі

Фактор	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
Політична стабільність	Потенційні зміни в політичному ландшафті	Польща залишається стабільною державою з низьким рівнем корупції	Сприятливий інвестиційний клімат	Гарантії державної підтримки виробників
Регулювання будівельної галузі	Посилення екологічних вимог	Гармонізація норм із законодавством ЄС	Попит на сертифіковані металоконструкції	Використання сучасних стандартів

Джерело: складено автором.

Соціокультурне середовище відіграє важливу роль у розвитку ринку металевих конструкцій, оскільки визначає рівень професійної підготовки кадрів, технологічні пріоритети в суспільстві та загальні тенденції в будівельному секторі. Польща, як країна з розвинутою економікою та стабільним ринком праці, стикається з певними викликами в цьому напрямі, проте має й суттєві переваги, які сприяють зростанню галузі.

Крім того, попит на сучасні металоконструкції зростає завдяки зміні урбаністичних тенденцій і впровадженню інноваційних технологій у будівництві. Зростає інтерес до екологічних та енергоефективних будівельних рішень, що стимулює виробництво нових типів металевих конструкцій, адаптованих до сучасних стандартів. Наступна таблиця (табл. 2.9) відображає основні соціокультурні фактори, які впливають на ринок металевих конструкцій у Польщі, з поділом на проблеми, можливості, попит і пропозицію.

Аналіз соціокультурного середовища ринку металевих конструкцій Польщі демонструє низку викликів, які можуть уповільнювати розвиток галузі, проте одночасно вказує на наявність значних можливостей. Одним із найсерйозніших викликів є нестача кваліфікованих робітників, що спричинена як демографічними факторами, так і еміграцією кадрів до інших країн ЄС.

Таблиця 2.9

Вплив соціокультурних факторів на ринок металевих конструкцій Польщі

№	Фактор	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	Ставлення молоді до технічної освіти та професійної реалізації у промисловості	Зниження престижу робітничих та інженерних професій серед молоді, міграція кваліфікованих кадрів	Кампанії з популяризації технічних спеціальностей, модернізація професійної освіти	Підвищення інтересу до інженерії, будівництва та технологічних дисциплін	Стимулювання роботодавцями професійного зростання: навчання, стипендії, бонуси
2	Урбаністичні тенденції	Застарілі підходи до будівництва в деяких регіонах	Популяризація сучасних технологій у будівництві	Попит на легкі, довговічні та енергоефективні конструкції	Розвиток інноваційних методів виробництва
3	Культурна орієнтація на сталий розвиток та інноваційність	Висока вартість сучасних матеріалів та технологій	Інвестування у нові розробки, підтримка стартапів у сфері будівельних технологій	Потреба у високоякісних, екологічних конструкціях	Поява нових виробничих підприємств та розширення існуючих потужностей
4	Соціальне сприйняття цифровізації та змін у характері праці	Опір традиційних виробників до впровадження цифрових технологій	Державні та приватні ініціативи з підтримки автоматизації	Запит ринку на швидке та точне виробництво металоконструкцій	Інвестування у роботизовані системи та цифрові технології

Джерело: складено автором.

Польські підприємства вимушені пропонувати більш конкурентні умови праці, а також розвивати внутрішні програми підготовки персоналу. Ця проблема частково вирішується завдяки державним освітнім ініціативам, спрямованим на розвиток інженерних і будівельних спеціальностей. Урбаністичні тенденції, які дедалі більше впливають на будівельний сектор, формують запит на новітні металоконструкції, що поєднують міцність, легкість та енергоефективність. Окремим фактором є інноваційні матеріали, використання яких може значно підвищити якість і конкурентоспроможність металевих конструкцій. Проте висока вартість таких матеріалів стримує їхнє широке впровадження. Вирішенням цієї проблеми може стати залучення

інвестицій у технологічні стартапи, а також підтримка державою дослідницьких і розробницьких проєктів. Загалом соціокультурне оточення ринку металевих конструкцій Польщі створює сприятливі умови для розвитку галузі, але вимагає адаптації до нових реалій. Підприємствам необхідно інвестувати в навчання персоналу, модернізацію виробництва та впровадження інноваційних технологій, щоб відповідати сучасним запитам ринку. Українські компанії, що планують вихід на польський ринок, можуть використати ці тенденції у своїх стратегіях, пропонуючи як готову продукцію, так і технологічні рішення для оптимізації виробничих процесів.

Технологічний розвиток є ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність ринку металевих конструкцій. В останні роки Польща активно впроваджує сучасні технології у виробництво металоконструкцій, орієнтуючись на автоматизацію, цифровізацію та екологічні стандарти. Головними напрямками технологічного розвитку в галузі є використання автоматизованих виробничих ліній, застосування роботизованих систем у зварюванні та різанні металу, а також інтеграція технологій 3D-моделювання для проєктування складних конструкцій. Також зростає популярність новітніх матеріалів, таких як високоміцні сталі та антикорозійні покриття, які забезпечують довговічність і міцність конструкцій. Впровадження цифрових рішень, включаючи BIM (Building Information Modeling), дозволяє суттєво підвищити ефективність проєктування та знизити витрати на будівництво. Такі технології також сприяють оптимізації логістичних процесів та зменшенню відходів виробництва.

Наступна таблиця відображає основні технологічні тенденції у виробництві металевих конструкцій у Польщі, розподіляючи їх за викликами, можливостями, попитом та пропозицією.

Технологічний розвиток металургійної та будівельної галузі в Польщі є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності виробників. Автоматизація виробництва та впровадження роботизованих систем дозволяють знизити витрати на виробництво, підвищити якість продукції та

скоротити залежність від кваліфікованої робочої сили. Однак висока вартість впровадження таких технологій є серйозним бар'єром для багатьох компаній, особливо для середніх і малих підприємств.

Таблиця 2.10

Вплив технологічного розвитку на ринок металевих конструкцій Польщі

№	Фактор	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	Автоматизація виробництва	Висока вартість модернізації виробничих ліній	Підвищення продуктивності та зменшення потреби в ручній праці	Попит на швидке та точне виготовлення металоконструкцій	Інвестиції в автоматизовані системи виробництва
2	Роботизовані системи для зварювання та різання металу	Потреба у висококваліфікованих операторах	Підвищення якості зварних з'єднань та економія матеріалів	Запит на якісніші та точніші конструкції	Впровадження промислових роботів у великих підприємствах
3	3D-моделювання та BIM	Висока вартість програмного забезпечення та навчання персоналу	Оптимізація процесів проєктування та управління життєвим циклом будівель	Попит на цифрові моделі будівель і металоконструкцій	Зростання використання BIM у проєктних компаніях
4	Використання новітніх матеріалів	Висока собівартість високоміцних сталей та покриттів	Підвищення довговічності та екологічності будівель	Попит на металоконструкції з покращеними характеристиками	Розширення виробництва матеріалів нового покоління

Джерело: складено автором.

Державні та приватні програми підтримки автоматизації частково компенсують ці витрати, стимулюючи модернізацію галузі. Загалом технологічні тенденції ринку металевих конструкцій Польщі сприяють підвищенню якості продукції, оптимізації виробничих процесів та зменшенню екологічного впливу. Українські компанії, що прагнуть вийти на польський ринок, можуть використати ці зміни у своїй стратегії, пропонуючи інноваційні технологічні рішення або сучасні матеріали для локальних виробників.

Екологічні проблеми відіграють важливу роль на ринку металевих конструкцій у Польщі, оскільки країна активно працює над зменшенням екологічного впливу промисловості. Враховуючи жорсткі екологічні вимоги

Європейського Союзу, виробники металевих конструкцій повинні адаптувати свої процеси до сучасних стандартів, щоб знизити негативний вплив на навколишнє середовище та забезпечити сталий розвиток галузі. Основними екологічними проблемами для ринку є велике енергоспоживання виробництва металопродукції, викиди парникових газів, забруднення води та повітря, а також великі обсяги відходів, що утворюються під час виробничих процесів. Однак існують і можливості для поліпшення екологічної ситуації, зокрема завдяки впровадженню енергоефективних технологій, використанню вторинної сировини та екологічно чистих матеріалів. Визначимо основні екологічні проблеми, можливості та їх вплив на попит та пропозицію на ринку металевих конструкцій Польщі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Вплив екологічних проблем на ринок металевих конструкцій Польщі

№	Екологічна проблема	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	Викиди парникових газів	Високі викиди CO ₂ у виробничих процесах	Впровадження технологій зниження викидів	Попит на «зелені» металопродукції	Впровадження енергоефективних технологій
2	Споживання енергії	Високе енергоспоживання на всіх етапах виробництва	Використання відновлювальних джерел енергії	Попит на енергоефективні матеріали	Зниження енергоспоживання через модернізацію
3	Водне забруднення	Викиди забруднюючих речовин у водні ресурси	Впровадження систем очищення та рециркуляції води	Попит на екологічно чисті виробничі процеси	Інвестиції в технології очищення води
4	Відходи виробництва	Відсутність системи переробки відходів	Використання вторинної сировини	Попит на металопродукції з використанням перероблених матеріалів	Розвиток технологій переробки відходів

Джерело: складено автором.

Екологічні проблеми є важливим викликом для польських виробників металевих конструкцій, однак ці труднощі відкривають можливості для інновацій та вдосконалення процесів. Перш за все, викиди парникових газів є серйозною проблемою для виробничих потужностей, що працюють на

традиційних енергоносіях. Однак, впровадження енергоефективних та «зелених» технологій дозволяє значно знизити ці викиди, що є важливим для досягнення екологічних стандартів ЄС. Це, у свою чергу, створює попит на металоконструкції, вироблені з урахуванням екологічних вимог, що відповідають міжнародним стандартам з охорони навколишнього середовища.

В цілому, збереження навколишнього середовища та виконання екологічних норм ЄС є важливими факторами для розвитку ринку металевих конструкцій у Польщі. Впровадження «зелених» технологій та використання вторинної сировини дозволяють компаніям знижувати витрати, зменшувати забруднення та підвищувати конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Для українських компаній це відкриває можливості для екологічно чистих поставок металоконструкцій і комплектуючих.

Ринок металевих конструкцій у Польщі є важливою складовою частиною національної економіки та відзначається динамічним розвитком. Це створює чудові можливості для експортерів, зокрема для українських компаній, які прагнуть вийти на польський ринок. Ринок металоконструкцій в Польщі активно зростає завдяки стабільному попиту, що виникає внаслідок масштабних інфраструктурних проєктів, будівництва в енергетичному секторі, а також у промисловому будівництві та транспортних проєктах.

Особливу увагу варто звернути на розвиток вітрових електростанцій і ядерної енергетики, що передбачають значні інвестиції в металоконструкції, особливо в сталеві конструкції, що є одним із основних напрямків, де Польща продовжує активно нарощувати обсяги будівництва. Польща також має вигідне географічне розташування, що дозволяє отримувати доступ до великих ринків Європейського Союзу. Цей фактор є суттєвим для експортно орієнтованих українських компаній, оскільки Польща залишається важливим хабом для постачання металевих конструкцій на ринки інших країн ЄС. До того ж, польська економіка є стабільною, а рівень корупції – низьким, що забезпечує сприятливі умови для ведення бізнесу. Це є важливим для компаній, які прагнуть працювати в прозорому та передбачуваному бізнес-середовищі.

Таблиця 2.12

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових проблем
ринку металевих конструкцій Польщі

Назва фактору	Експертна бальна оцінка	Значущість фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант реакції з боку компанії на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
Економічні проблеми	6	96	Оптимізація витрат через автоматизацію	+	+
Політична стабільність	5	100	Використання державної підтримки	+	+
Соціокультурне оточення	7	133	Інвестування у навчання кадрів	+	+
Технологічний розвиток	6	102	Впровадження автоматизації та 3D-моделювання	+	+
Екологічні проблеми	5	80	Використання енергоефективних технологій	+	+

Джерело: складено автором.

З одного боку, високий попит на металеві конструкції створює величезні можливості для експорту, а з іншого – польський ринок характеризується високим рівнем конкуренції. На ньому активно працюють як великі виробники, так і малі та середні підприємства, що орієнтуються на новітні технології виробництва та високі стандарти якості продукції. Тому українським компаніям, що планують вийти на польський ринок, необхідно враховувати не лише високий попит, але й серйозну конкуренцію. Водночас саме в таких умовах є можливість для успішного розвитку бізнесу, якщо компанія здатна запропонувати конкурентоспроможну продукцію, що відповідає високим вимогам щодо якості та інноваційних рішень.

Технологічний розвиток ринку металевих конструкцій є ще однією важливою складовою, яка визначає успіх на польському ринку. Польща активно впроваджує новітні технології у виробництво металоконструкцій, орієнтуючись на автоматизацію та роботизацію виробничих процесів. Такі інвестиції в інновації дозволяють не лише підвищити якість продукції, але й знизити виробничі витрати, що є ключовим чинником у

конкуреноспроможності. Впровадження новітніх матеріалів, таких як високоміцні сталі та антикорозійні покриття, є важливим напрямом для збереження довговічності конструкцій і підвищення їх конкуреноспроможності. Для українських компаній, які мають досвід в цій галузі та готові інвестувати в технології, це є важливим сигналом про необхідність модернізації власного виробництва та впровадження інноваційних рішень для покращення якості продукції.

Однак, з іншого боку, високі витрати на сировину та енергоносії, зокрема сталь та кольорові метали, є одним із основних економічних викликів, з якими стикаються виробники металоконструкцій у Польщі. Це може підвищити собівартість продукції і створити фінансовий тиск на компанії. Однак сучасні технології автоматизації та інші інноваційні методи виробництва дозволяють знижувати витрати на виробництво, що робить цей ринок доступним навіть для компаній, які хочуть залишатися конкуреноспроможними за умов високих витрат на сировину. Високий попит на металоконструкції, що використовуються у великих інфраструктурних проєктах, дає можливість компенсувати ці витрати і отримати прибуток від експортних поставок.

Також важливим чинником є політична стабільність і державна підтримка. Польща залишається стабільною країною з низьким рівнем корупції та розвиненим законодавчим середовищем, що сприяє стабільному розвитку бізнесу. Державні програми підтримки, субсидії на модернізацію виробництва та активне залучення фінансування з боку ЄС створюють додаткові можливості для українських компаній, які хочуть вийти на польський ринок. Польща активно підтримує розвиток інфраструктурних проєктів, що є ще одним важливим чинником для розвитку ринку металоконструкцій. Державна підтримка у вигляді субсидій та грантів для модернізації підприємств дає можливість компаніям з України не тільки освоїти цей ринок, а й знизити витрати на впровадження інновацій. Завдяки високому попиту, державній підтримці та стабільному економічному середовищу Польща є дуже привабливим ринком для експортерів. Для українських компаній, які мають

конкурентоспроможну продукцію та готові інвестувати в новітні технології, польський ринок металоконструкцій відкриває великі перспективи для розвитку бізнесу. Враховуючи стабільне зростання інфраструктурних проєктів та високу підтримку інновацій, цей ринок може стати важливим напрямом для українських експортерів металоконструкцій, що бажають зміцнити свої позиції на європейському ринку. Перспективи ринку металевих конструкцій у Польщі залежать від здатності підприємств швидко адаптуватися до змінних умов, використовуючи новітні технології та впроваджуючи стратегії диверсифікації. Подальше зростання галузі буде визначатися рівнем інноваційності, ефективністю управління ресурсами та здатністю компаній відповідати сучасним вимогам ринку. Таким чином, динаміка зростання попиту на металоконструкції в Польщі свідчить про формування сталого тренду, на фоні якого українські виробники мають шанс успішно вийти на ринок, запропонувавши конкурентоспроможну продукцію та гнучкі рішення.

2.3. Аналіз конкурентних переваг українських виробників ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на європейському ринку

Українська металургійна промисловість традиційно відіграє важливу роль у міжнародному розподілі праці, забезпечуючи європейські ринки якісною продукцією з чорних та кольорових металів. Одним із яскравих представників галузі є компанія ТОВ «ТЕРМАСТІЛ», яка спеціалізується на виробництві металевих конструкцій і активно розширює свою присутність у Європі. В умовах зростаючої конкуренції на світовому ринку підприємство зіштовхується з викликами, що вимагають стратегічного підходу до розвитку, удосконалення виробничих процесів та адаптації до сучасних стандартів. Аналіз конкурентних переваг компанії є важливим для розуміння її позиціонування на міжнародній арені та потенційних шляхів подальшого зміцнення позицій.

Європейський ринок металевих конструкцій характеризується високими вимогами до якості продукції, екологічної безпеки та енергоефективності виробничих процесів. Компанія ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» вже сьогодні демонструє

здатність відповідати цим критеріям, пропонуючи інноваційні рішення та використовуючи сучасні технології виробництва. Однією з ключових конкурентних переваг є доступність української сировини та конкурентоспроможність продукції за рахунок оптимальної собівартості. Це дозволяє підприємству ефективно конкурувати з європейськими виробниками, зберігаючи високу якість продукції та привабливий рівень цін.

Здійснено аналіз основних конкурентів ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на польському ринку:

1. Ідентифікація основних конкурентів. Основними конкурентами ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на польському ринку металевих конструкцій є як спеціалізовані виробники сталевих конструкцій, так і великі будівельні компанії, що мають власні потужності з виробництва металу або налагоджені партнерські зв'язки. До ключових гравців належать спеціалізовані виробники сталевих конструкцій, серед яких Mostostal Siedlce, що є лідером ринку, а також Atlas Ward, Altrad Mostostal, KSH Steel, Mostostal Kielce, Mostostal Puławy, Exbud Konstrukcje, Mostostal Wechta, Promostal, Valmont, Mostostal Kraków, Ramb, Trasko-Stal, Mostostal Płock, Mostostal Pomorze, WKS Duna, Vlassenroot, Omis, Stalko, Fortaco JL. Також слід відзначити Peri GmbH, яка має найбільшу частку ринку у виробництві будівельних металевих виробів у Польщі. Крім того, серед основних конкурентів виступають великі будівельні компанії з виробничими потужностями або партнерствами, такі як Mostostal Warszawa, Stabar Poland, NORDCOOP, STRUMIN, BUDIMEX SA, SKANSKA SA, Strabag Sp. z o.o., PORR SA, WARBUD SA, TORPOL SA.

2. Сильні та слабкі сторони конкурентів. BUDIMEX SA, SKANSKA SA, Strabag Sp. z o.o., PORR SA, WARBUD SA та TORPOL SA є потужними гравцями на ринку. Серед їхніх сильних сторін можна виділити диверсифіковані проекти, сильну репутацію та широку регіональну присутність у випадку Budimex; глобальне визнання та фокус на сталий розвиток у Skanska; сильну присутність у цивільному будівництві та дорожніх проектах, а також високу силу бренду у Strabag; збалансований портфель інфраструктурних та

комерційних проєктів, відомі надійністю у PORR; WARBUD є сильним місцевим підрядником з високою продуктивністю у житловому та комерційному секторах; а TORPOL спеціалізується на залізничних проєктах. Щодо слабких сторін, PORR дещо відстає у впровадженні проривних розробок, а Torpol має обмежену різноманітність проєктів. Mostostal Warszawa є однією з найбільших будівельних компаній у Польщі з 80-річним досвідом, значною експертизою у виробництві сталевих конструкцій та технологічних установок для нафтохімічної та хімічної промисловості, а також є членом Польської палати сталевих конструкцій. Stabar Poland пропонує комплексні рішення, включаючи проєктування, виробництво та транспортування сталевих конструкцій, забезпечуючи якісне виробництво відповідно до стандартів ЄС, має досвідчену команду, використовує сучасні технології та володіє різноманітними сертифікатами, такими як ISO 9001 та EN 1090. NORDCOOP є виробником великогабаритних сталевих конструкцій, який цінується як у Польщі, так і за кордоном, входить до складу Wandtke Group та фокусується на підвищенні якості та партнерстві, маючи всі необхідні дозволи на зварювання та виробництво. STRUMIN є експертом у галузі будівельного обладнання та сталевих конструкцій, володіє власними виробничими потужностями, є лідером у виробництві розвантажувальних платформ, ангарів, сходів, а також пропонує послуги з проєктування та виготовлення елементів, маючи сертифікати TÜV та зварювальні сертифікати.

3. Використовувані стратегії та цінова політика. Для збереження конкурентоздатності виробники сталі часто використовують стратегію оптимізації витрат. Однак дедалі більшого значення набуває орієнтація на клієнта та адаптація до його потреб, а не лише пропонування найнижчих цін. Інновації та технологічне лідерство також є важливими факторами успіху. Ціни на ринку є чутливими до коливань попиту та пропозиції, а також до готовності покупців платити певну ціну. Конкуренти, ймовірно, використовують комбінацію стратегій лідерства за витратами, диференціації через сервіс та кастомізацію, а також інновацій. Цінова політика є конкурентною та залежить

від ринкових умов.

Для проведення повноцінного SWOT-аналізу діяльності ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» необхідна інформація про внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також більш глибоке розуміння її позиції на ринку. Подальший SWOT-аналіз буде базуватися на загальних тенденціях ринку металевих конструкцій у Польщі та аналізі конкурентів.

Таблиця 2.13

**SWOT-аналіз ТОВ «ТЕРМАСТІЛ»
на польському ринку металевих конструкцій**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Можлива спеціалізація на певних видах металевих конструкцій (наприклад, промислові, комерційні, житлові). – Потенційна гнучкість та швидкість реагування на потреби клієнтів – Можливість пропонувати конкурентоспроможні ціни завдяки оптимізованим виробничим процесам. – Наявність кваліфікованого персоналу та досвіду. – Потенціал для впровадження інноваційних рішень та технологій. – Тісні партнерські зв'язки з будівельними компаніями або постачальниками. – Можливість зайняти ніші ринку, пропонуючи спеціалізовані або кастомізовані рішення. 	<ul style="list-style-type: none"> – Обмежена впізнаваність бренду на польському ринку порівняно з лідерами. – Обмежені фінансові ресурси для інвестицій у нові технології або розширення виробництва. – Залежність від одного або кількох ключових постачальників сировини. – Обмежена географічна присутність на польському ринку. – Відсутність власного проектного бюро або необхідність залучення сторонніх проектувальників. – Обмежена диверсифікація продуктового портфеля. – Вищі транспортні витрати порівняно з місцевими виробниками, якщо ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» є іноземною компанією.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Зростання польського будівельного ринку та попиту на металеві конструкції. – Зростання сегменту модульного будівництва. – Інвестиції уряду Польщі в інфраструктурні проекти, що потребують металевих конструкцій. – Тенденція до використання енергоефективних та екологічно чистих будівельних матеріалів та технологій. – Потреба в оновленні та модернізації існуючої інфраструктури в Польщі. – Можливість формування стратегічних альянсів з місцевими будівельними компаніями або постачальниками. 	<ul style="list-style-type: none"> – Сильна конкуренція з боку існуючих лідерів ринку та великих будівельних компаній. – Волатильність цін на сталь та інші будівельні матеріали. – Посилення конкуренції з боку іноземних виробників, особливо з країн Азії. – Уповільнення економічного зростання в Польщі або ЄС, що може призвести до зниження попиту на будівництво. – Загальне зростання витрат на енергоносії та робочу силу – Зміни в будівельних нормах та стандартах ЄС. – Валютні ризики.

Джерело: складено автором.

З урахуванням аналізу ринку та SWOT-аналізу, ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» може розвивати наступні потенційні конкурентні переваги на польському ринку металевих конструкцій. Однією з таких переваг може стати спеціалізація та нішевий маркетинг, де компанія зосередиться на виробництві певних видів металевих конструкцій, які мають високий попит або недостатньо представлені на ринку, наприклад, складні промислові конструкції, елементи для модульного будівництва або екологічно чисті рішення. Іншою потенційною перевагою є гнучкість та кастомізація, оскільки, будучи меншою компанією, ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» може запропонувати більшу гнучкість у виробництві та адаптацію до індивідуальних потреб клієнтів, що може бути особливо цінним для невеликих та середніх будівельних проектів. Конкурентна цінова політика також може стати перевагою, якщо ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» зможе оптимізувати виробничі процеси та контролювати витрати, пропонуючи привабливі ціни, особливо при наявності переваг у вартості сировини або виробництва. Висока якість та інновації, досягнуті завдяки інвестиціям у якісне обладнання, використанню якісної сировини та впровадженню передових технологій, можуть забезпечити високу якість продукції та створити значну конкурентну перевагу.

Крім того, сервіс та логістика, включаючи надання комплексних послуг від проектування до монтажу, а також ефективне управління ланцюгом поставок, можуть підвищити привабливість компанії для клієнтів. Нарешті, формування партнерств та співпраці з місцевими будівельними компаніями, архітектурними бюро або постачальниками може розширити ринкові можливості та забезпечити стабільні замовлення для ТОВ «ТЕРМАСТІЛ».

З метою актуалізації інформації, отриманої зі вторинних джерел, а також для поглиблення існуючих знань та відомостей щодо рівня попиту та споживчих мотивацій на ринку металевих конструкцій Польщі, було проведено анкетування польських споживачів металевих конструкцій. Анкетування дозволило визначити фактори вибору постачальника, оцінити рівень зацікавленості польських компаній у співпраці з українськими виробниками, а

також ідентифікувати бар'єри, які можуть вплинути на експорт української продукції до Польщі, та споживчі мотивації, які впливають на вибір постачальника серед польських компаній. Респондентами виступали середні та великі компанії (30 респондентів), що закупають різного роду металоконструкції – будівельні компанії, підрядники, дистриб'ютори, імпортери будівельних матеріалів (покрівельні та фасадні матеріали, огорожі, металоконструкції, швидко монтовані будівлі (ШМБ)).

Зразок анкети, а також визначення пошукових питань, гіпотез та джерел наведено в додатку А. Основні результати проведеного анкетування щодо попиту на металеві конструкції в Польщі представлені на рис. 2.5-2.8.

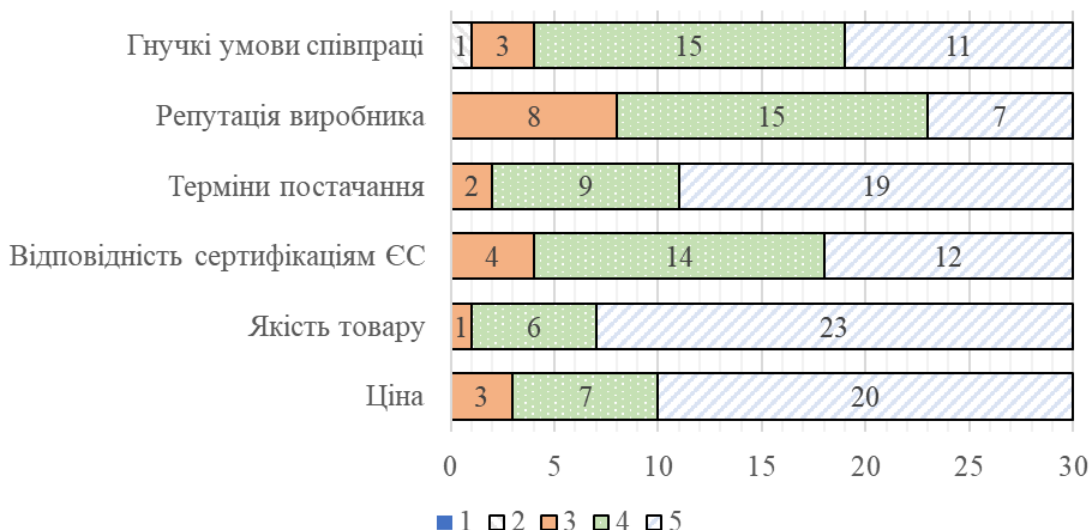


Рис. 2.5. Розподіл респондентів за питанням: «Наскільки важливими є наступні фактори при виборі іноземного постачальника металоконструкцій?», осіб

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Ціна є ключовим фактором вибору для 67% респондентів, тоді як терміни постачання важливі для 63%. Крім того, 30% респондентів відзначили, що репутація виробника є вагомим критерієм при виборі партнера. Це вказує на необхідність конкурентних цін та стабільності постачань.

Результати анкетування свідчать про те, що компанії віддають перевагу універсальним і широко застосовуваним металоконструкціям, таким як фасадні та покрівельні матеріали, оцинковані профілі та швидкомонтовані будівлі. Це вказує на високий попит на продукцію, яка забезпечує швидкість і зручність

монтажу. Менша кількість відповідей щодо використання зварних двотаврових балок може свідчити про те, що традиційні важкі конструкції поступаються місцем легшим і гнучкішим рішенням. Мінімальна кількість у відповідях категорії «Інше» підтверджує, що запропонований список охоплює основні потреби ринку.

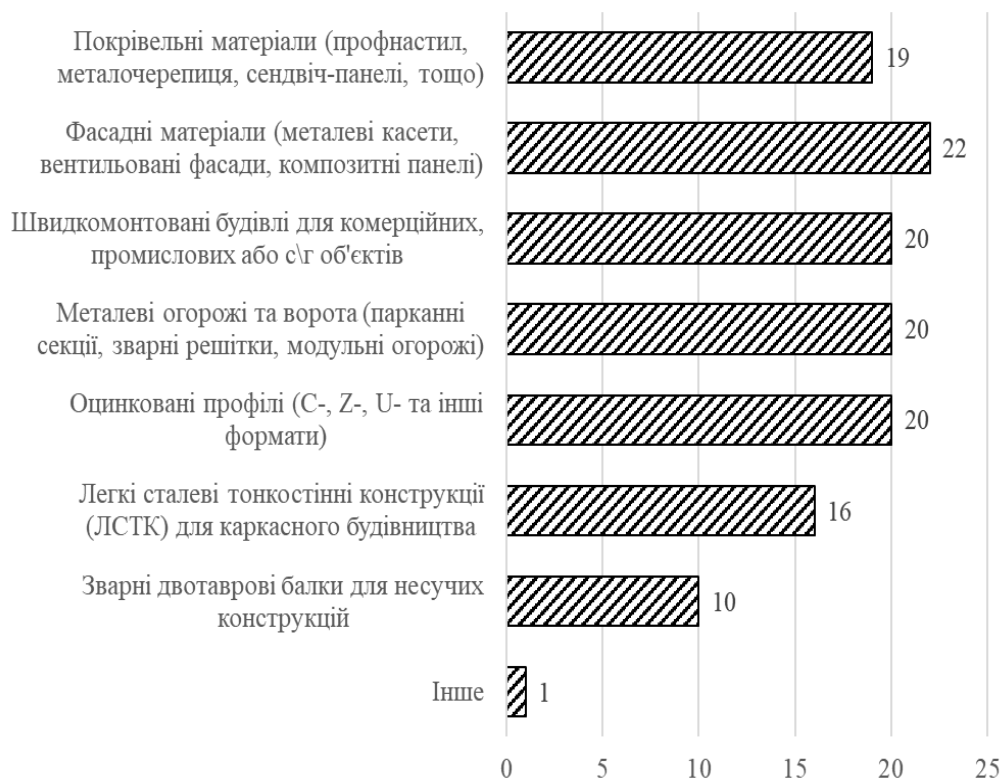


Рис. 2.6. Розподіл респондентів за питанням: «Які види металоконструкцій, з запропонованого списку, Ваша компанія використовує у свої діяльності?», осіб

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Основними причинами зміни постачальника є конкурентна ціна (58%), широкий асортимент (42%), швидші терміни доставки (39%) та кращі гарантійні умови (35%). Це вказує на те, що для залучення клієнтів виробникам необхідно пропонувати не лише якість, а й гнучкі умови співпраці.

Результати анкетування свідчать, що найбільш зручним каналом постачання металоконструкцій для більшості респондентів є прямі закупівлі у виробника. Це може пояснюватися можливістю отримання вигідніших цін, контролем якості продукції та стабільністю поставок. Також високу оцінку отримали офіційні дилери виробників та спеціалізовані дистриб'ютори, що

вказує на важливість гарантованої наявності продукції та додаткових сервісів, які можуть надавати ці постачальники.

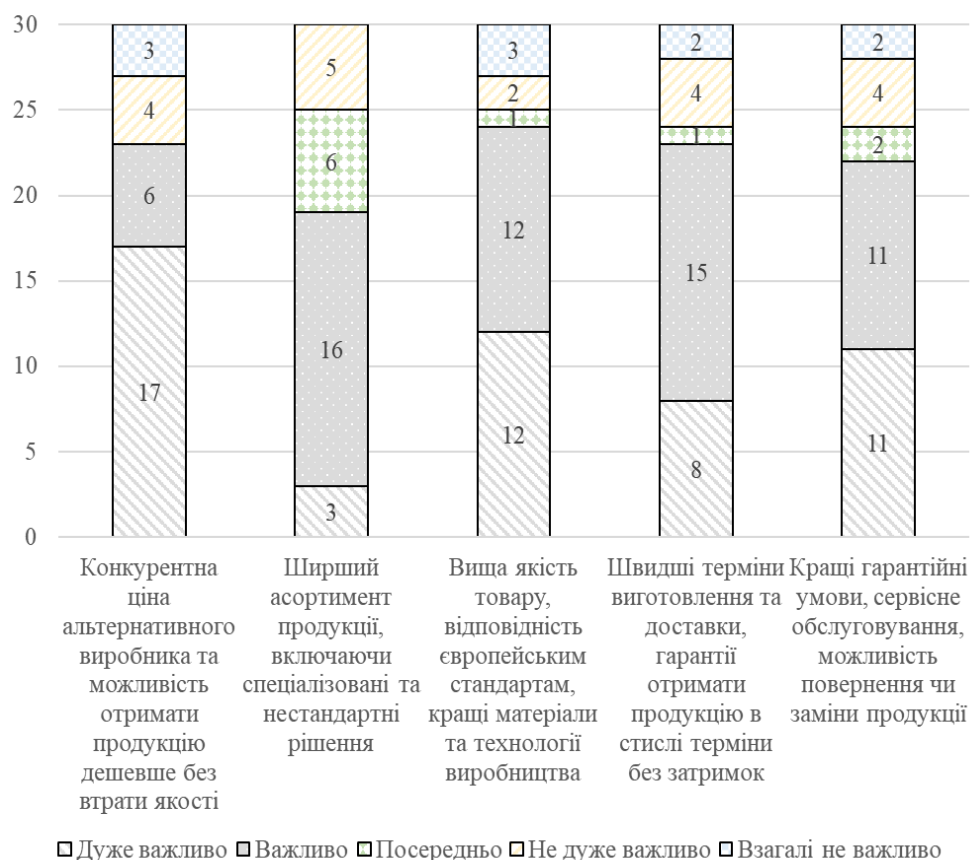


Рис. 2.7. Розподіл респондентів за питанням: «Які фактори можуть вплинути на Ваше рішення обрати альтернативного закордонного виробника металоконструкцій на заміну локальному постачальнику?», осіб

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Будівельні та промислові постачальники виявилися зручними для значної частини респондентів, що може бути пов'язано з їхнім широким асортиментом та можливістю комплексного постачання матеріалів. Водночас частина учасників опитування відзначила певні недоліки цього каналу, ймовірно, через вищі ціни або складність логістики. Оптові торгові компанії отримали змішані оцінки: хоч цей канал залишається популярним, не всі респонденти вважають його найзручнішим. Це може свідчити про обмежений рівень гнучкості у співпраці або недостатній рівень обслуговування. Загалом опитування демонструє, що компанії переважно надають перевагу традиційним каналам закупівель, які забезпечують стабільність, контроль якості та персоналізований підхід, тоді як цифрові платформи та оптові компанії мають потенціал для

вдосконалення своїх послуг і підвищення довіри серед клієнтів.



Рис. 2.8. Розподіл респондентів за питанням: «Які основні виклики можуть стати на заваді виходу українських виробників металоконструкцій на ринок Польщі?»

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Основними факторами вибору постачальника є якість продукції, ціна та терміни постачання. Також відзначено високий інтерес до виходу на ринок Польщі, хоча існують певні бар'єри, такі як мовні труднощі, конкуренція та складність пошуку партнерів. Серед основних побоювань щодо імпорту української продукції були питання стабільності поставок та відповідності європейським стандартам. Водночас респонденти висловили зацікавленість у додаткових послугах, таких як доставка, монтаж і технічна підтримка, що свідчить про потребу комплексного підходу в обслуговуванні клієнтів. Загалом результати опитування підтверджують наявність перспектив для українських виробників металоконструкцій на міжнародному ринку, проте для успішного виходу на нього необхідно забезпечити відповідність стандартам, конкурентні умови співпраці та ефективну логістику.

Для оцінки конкурентних позицій ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на ринку металевих конструкцій України здійснено компаративний аналіз основних учасників галузі. Це дозволяє визначити, у яких аспектах компанія має

переваги, а де поступається конкурентам. Аналіз базується на ключових організаційних, маркетингових, технологічних та цінових показниках, які безпосередньо впливають на ринкову стійкість підприємства та його здатність адаптуватися до змін економічного середовища. Для забезпечення об'єктивності оцінки використано бальну систему, що дозволяє ранжувати рівень конкурентоспроможності за кожним критерієм. Оцінювання проводиться за трьома рівнями: 1 бал означає базовий рівень розвитку показника, 2 бали свідчать про середній рівень, а 3 бали вказують на високі конкурентні переваги. Такий підхід дає змогу детально розглянути позиції кожного підприємства та оцінити рівень його ринкової ефективності.

Результати аналізу подані у вигляді таблиці, де відображено порівняння ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» із його основними конкурентами на внутрішньому ринку металевих конструкцій. Це дозволяє зробити висновки щодо сильних і слабких сторін компанії та визначити ключові напрямки для подальшого розвитку.

Таблиця 2.14

Компаративний аналіз слабких та сильних сторін компанії
ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на ринку металевих конструкцій Польщі

Показники	ТОВ «ТЕРМАСТІЛ»			Pruszyński			Budmat			Blachotrapez		
I. Організаційні та маркетингові показники діяльності компанії												
Імідж компанії		+			+				+			+
Фінансові можливості			+	+					+			+
Рекламна активність	+				+				+			+
Географічна охопленість ринку		+				+	+				+	
Кількість споживачів	+				+				+			+
Збутова мережа			+	+					+			+
Досвід роботи на ринку	+				+				+			+
II. Технологічні показники продукції												
Широта асортименту продукції		+				+			+			+
Якість продукції		+				+	+					+
Ресурсоефективність	+				+				+			+
III. Цінові показники												
Гнучкість цін			+	+					+			+
Рівень рентабельності		+				+			+			+
Ціна продукції	+				+				+			+

Джерело: складено автором.

Результати компаративного аналізу конкурентного середовища ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» у порівнянні з основними українськими виробниками металевих конструкцій дозволяють зробити комплексні висновки щодо його позицій на внутрішньому ринку. Компанія демонструє помірно високий рівень конкурентоспроможності завдяки добре розвиненій збутовій мережі, що дозволяє їй ефективно працювати зі споживачами різного рівня. Водночас її маркетингова активність поступається конкурентам, що відображається у меншій впізнаваності бренду та слабшій представленості на ринку.

Pruszyński та Blachotrpez демонструють вищу рекламну активність, що забезпечує їм ширше охоплення споживачів. Вони також мають кращі показники фінансової стійкості, що дозволяє їм більш гнучко реагувати на ринкові зміни та інвестувати у модернізацію виробництва.

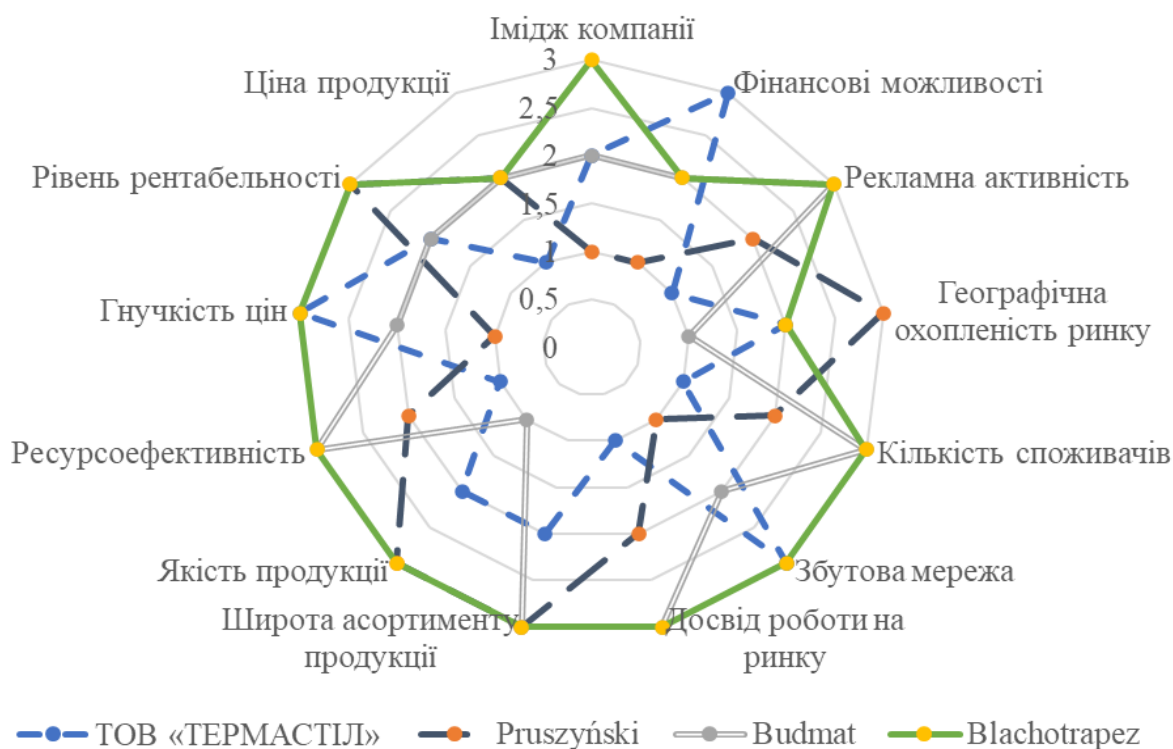


Рис. 2.9. Карта конкурентних переваг ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на ринку металевих конструкцій Польщі
Джерело: складено автором.

У той же час, ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» демонструє конкурентну перевагу у гнучкості цінової політики, що дозволяє йому адаптуватися до змін попиту та пропозиції на ринку металевих конструкцій. Одним із найбільших конкурентів

компанії є Budmat, який має значно вищі фінансові можливості та ширший асортимент продукції. Це створює значні виклики для ТОВ «ТЕРМАСТІЛ», оскільки компанія не може дозволити собі такі ж масштабні інвестиції в розширення виробництва чи диверсифікацію продукції. Водночас, завдяки своїй мобільності та меншій структурній інертності, ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» може швидше впроваджувати зміни та адаптуватися до нових умов ринку.

Обираємо, серед існуючих критеріїв, оптимальні індикатори з метою графічного відображення профілів компанії ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» та її конкурентів (рис. 2.10).

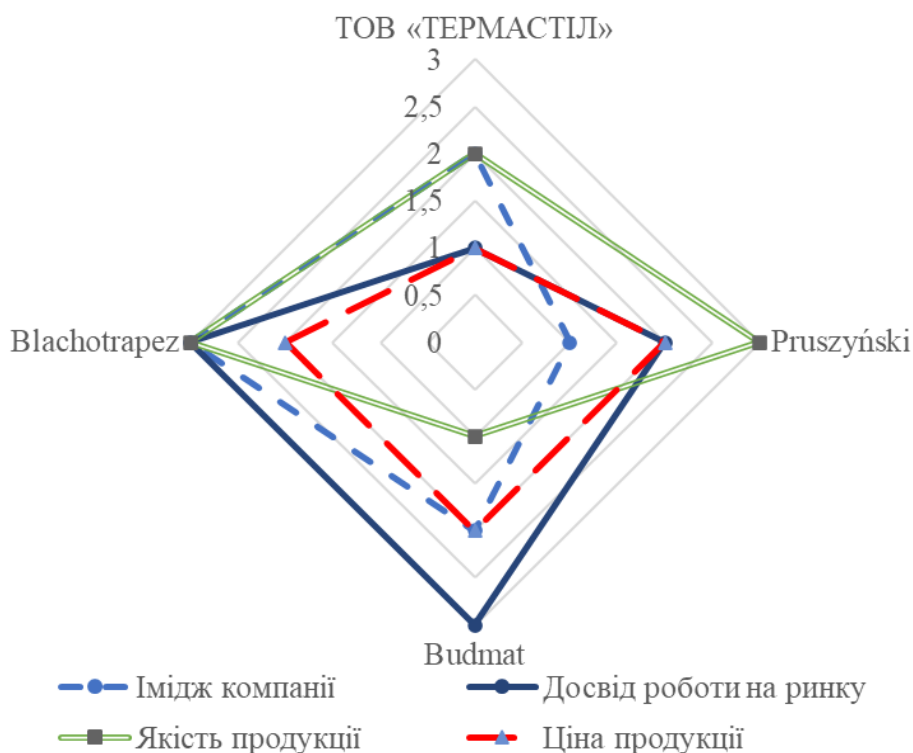


Рис. 2.10. Профіль конкурентних переваг виробників на ринку металевих конструкцій Польщі

Джерело: складено автором.

Ключовим викликом для компанії є необхідність зміцнення її іміджу на ринку та підвищення рівня маркетингової активності. Це дозволить покращити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів як у межах України, так і на міжнародних ринках. Окрім цього, важливим напрямом розвитку є розширення асортименту продукції та підвищення ресурсоефективності виробництва, що сприятиме оптимізації собівартості продукції та підвищенню рівня

рентабельності. Для завершення аналізу конкурентів компанії на ринку металевих конструкцій формуємо карту стратегічних груп досліджуваної галузі (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Матриця стратегічних груп конкурентів на ринку металевих конструкцій

		Якість продукції		
		Недостатній рівень	Достатній рівень	Високий рівень
Імідж компанії	Несформований		Pruszyński	ТОВ «ТЕРМАСТІЛ»
	Активно формується		Budmat	
	Сформований			Blachotrapez

Джерело: складено автором.

Профіль конкурентних переваг ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на ринку металевих конструкцій Польщі вимагає комплексного посилення позицій компанії шляхом підвищення рівня конкурентоспроможності продукції у порівнянні з іншими учасниками ринку. Це включає вдосконалення технологічних процесів, використання інноваційних матеріалів, підвищення якості металевих конструкцій відповідно до європейських стандартів, а також оптимізацію виробничих витрат без втрати надійності та довговічності продукції. Окрім цього, важливим фактором залишається покращення споживчих характеристик продукції, таких як стійкість до зовнішніх впливів, енергоефективність та екологічність. Враховуючи тенденції ринку, де особлива увага приділяється стійкому розвитку та екологічним критеріям, компанії необхідно впроваджувати новітні технології зменшення вуглецевого сліду та енергоощадності. Зміцнення конкурентних переваг також передбачає розширення асортименту, адаптацію продукції до специфічних потреб польських замовників, підвищення рівня сервісного обслуговування та формування довгострокових партнерських відносин із клієнтами. Усі ці заходи дозволять ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» не лише посилити свої позиції на ринку металевих конструкцій, а й сприяти сталому розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції.

Висновки до розділу 2

Аналіз сучасного стану європейського ринку металевих конструкцій засвідчив його динамічний розвиток під впливом технологічного прогресу, екологічних стандартів та зростаючого попиту на інноваційні рішення у будівництві. Оцінка бізнес-середовища ринку металевих конструкцій Польщі продемонструвала, що ця країна є однією з ключових точок входу для українських виробників на європейський ринок. Польський сектор металевих конструкцій характеризується високим рівнем імпортозалежності, що створює додаткові можливості для українських компаній. Водночас наявність жорстких регуляторних вимог, сертифікаційних стандартів та вимог до екологічної безпеки змушує виробників адаптувати свої стратегії відповідно до вимог ЄС. Автором в даному розділі було проведено дослідження відповідно до анкетування кінцевих споживачів для виокремлення їх мотивації.

Комплексний аналіз конкурентних переваг ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» засвідчив, що підприємство має низку сильних позицій, які дозволяють йому успішно конкурувати на європейському ринку. Серед ключових викликів можна відзначити необхідність подальшого вдосконалення маркетингових стратегій, розширення каналів дистрибуції та адаптації продукції до екологічних стандартів ЄС. Можна підсумувати, що ринок металоконструкцій протягом останніх трьох років демонструє зростання, яке буде продовжуватися і після закінчення війни, оскільки у багатьох регіонах країни потрібно буде відновлювати інфраструктуру всіх видів. Таким чином, успіх ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на європейському ринку залежить від низки чинників, серед яких якість продукції, конкурентоспроможність ціноутворення, відповідність регуляторним вимогам та ефективність маркетингових стратегій. Подальший розвиток компанії потребує системного підходу до впровадження інновацій, розширення міжнародної співпраці та підвищення рівня технологічності виробництва. Виконання цих завдань дозволить не лише утримати вже досягнуті позиції, а й посилити конкурентні переваги підприємства на європейському ринку металевих конструкцій.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» НА ЄВРОПЕСЬКОМУ РИНКУ МЕТАЛЕВИХ КОНСТРУКЦІЙ

3.1. Розробка конкурентної стратегії ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на ринку металевих конструкцій Польщі

Дослідження конкурентних переваг ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» дозволяє оцінити його стратегічний потенціал та визначити ключові напрями розвитку в умовах сучасних ринкових тенденцій. Важливим є аналіз цінової політики, технологічного рівня виробництва, логістичних можливостей та маркетингових стратегій, які застосовує компанія. Оцінка цих факторів дасть змогу не лише визначити конкурентні переваги підприємства, а й сформулювати рекомендації щодо підвищення його ефективності та посилення позицій на європейському ринку.

ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» – українська компанія, заснована 15 листопада 2006 року, яка спеціалізується на виробництві та будівництві швидкокомтованих будівель (ШМБ) для сільськогосподарських, промислових і цивільних потреб. Компанія також займається виготовленням легких сталевих тонкостінних конструкцій (ЛСТК), покрівельних і фасадних матеріалів, а також зварної двотаврової балки [24].

Виробничі потужності ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» розташовані в місті Полтава та займають понад 10 тис. квадратних метрів. Підприємство оснащено сучасним обладнанням, що дозволяє випускати продукцію високої якості з використанням сировини від провідних світових виробників. Це забезпечує відповідність продукції високим стандартам та потребам клієнтів.

Основні напрямки діяльності компанії [24]:

- проектування будівель та споруд із металоконструкцій промислового та цивільного призначення;
- генпідряд та повна комплектація будматеріалами;
- виготовлення та будівництво швидкокомтованих будівель (ШМБ): цехів, ангарів, складів, зерносховищ, овочесховищ, торгових центрів, спортивних

- комплексів, логістичних центрів та інших будівель промислового та цивільного призначення;
- виробництво зварної двотаврової балки та металоконструкцій;
 - виробництво, постачання та монтаж: металочерепиці; профнастилу; фасадних касет; металевого сайдингу; фасадних та покрівельних; фальцевої покрівлі; комплектуючих;
 - продаж, порізка та доставка металопрокату та труб;
 - доставка на потрібний об'єкт матеріалів власним великовантажним транспортом.

Компанія ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» є членом Української спілки виробників будівельних матеріалів, що підтверджує її авторитет та визнання в галузі. Завдяки високій якості продукції та професіоналізму, підприємство займає провідні позиції на українському ринку будівельних матеріалів та конструкцій.

Крім основної діяльності, ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» має дочірні підприємства, такі як ТОВ «ТЕРМАСТІЛ ЛСТК» та ТОВ «ТЕРМАСТІЛ ФАСАДНІ СИСТЕМИ», які розширюють спектр її діяльності у сфері виробництва будівельних металевих конструкцій та профілів [56, 57].

Протягом періоду з 01.01.2023 року до 01.10.2024 року активи компанії значно зросли, що свідчить про розширення її фінансового потенціалу та активну інвестиційну діяльність. Загальний баланс підприємства за цей період збільшився на 87% з 27,7 до 51,8 млн грн. Така позитивна динаміка може бути зумовлена як внутрішніми факторами, включаючи розширення виробничих потужностей та активізацію операційної діяльності, так і зовнішніми умовами, такими як підвищення попиту на продукцію компанії чи сприятлива економічна ситуація. У структурі активів помітно збільшилася частка оборотних активів, що вказує на підвищену мобільність капіталу та розширення товарно-матеріальних запасів.

Структурний аналіз необоротних активів свідчить про суттєві зміни у вартості основних засобів та нематеріальних активів компанії. Якщо на початок 2023 року нематеріальні активи становили лише 0,3 тис. грн, то вже на початок

2024 року їхня вартість зросла до 185,6 тис. грн, а станом на 01.10.2024 року досягла 186,9 тис. грн (табл. 3.1). Це може бути пов'язано з інвестиціями в інноваційні розробки, програмне забезпечення чи реєстрацію об'єктів інтелектуальної власності, які є важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах.

Таблиця 3.1

**Динаміка активів ТОВ «ТЕРМАСТІЛ»,
за період з 01.01.2023 – 01.10.2024 рр., тис. грн**

Показники	на 01.01.2023	на 01.01.2024	на 01.10.2024
Активи, усього	27 742,10	42 649,40	51 830,90
1. Необоротні активи, усього	264,7	245,2	235,9
- Основні засоби (залишкова вартість)	39,2	49,1	49
- Первісна вартість основних засобів	264,7	348,8	348,8
- Знос основних засобів	-225,5	-299,8	-299,8
- Нематеріальні активи	0,3	185,6	186,9
2. Оборотні активи, усього	27 702,60	42 404,20	51 595,00
- Запаси	8 577,20	18 255,80	32 958,30
- Готова продукція	6 933,00	15 740,20	30 710,00
- Дебіторська заборгованість	3 838,60	4 471,10	5 114,10
- Грошові кошти	92,9	445,1	905,6

Джерело: складено автором за даними додатків Б і В.

Первісна вартість основних засобів збільшилася з 264,7 тис. грн до 348,8 тис. грн, що свідчить про активні капітальні вкладення у матеріальну базу підприємства. Однак при цьому рівень зносу основних засобів також зріс – з 225,5 тис. грн у 2023 році до 299,8 тис. грн у 2024 році. Це означає, що компанія активно використовує наявні виробничі потужності, але при цьому потребує оновлення основних фондів, щоб уникнути надмірного зносу та зменшення продуктивності активів.

Загальна сума необоротних активів склала 235,9 тис. грн, що є дещо нижчим показником у порівнянні з початком 2024 року (245,2 тис. грн) і це може вказувати на часткову вибуття активів або амортизаційне списання. Оборотні активи компанії демонструють ще більш вражаюче зростання, що є позитивною тенденцією, оскільки саме ця категорія активів визначає гнучкість та швидкість обороту капіталу. На початок 2023 року їхня загальна сума становила 27,7 млн грн, тоді як на 1 жовтня 2024 року цей показник зріс до 51,6

млн грн. Основним фактором такого зростання стало суттєве збільшення запасів – їхня вартість збільшилася майже вчетверо, досягнувши 32,96 млн грн, що може свідчити про активне розширення виробництва або накопичення продукції для задоволення майбутнього попиту.

Окремо варто відзначити динаміку готової продукції, яка становила 6,9 млн грн у 2023 році та зросла до 30,7 млн грн у 2024 році. Такий ріст може бути зумовлений або збільшенням обсягів виробництва, або тимчасовим зниженням обсягів реалізації, що потребує подальшого аналізу.

Показник дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги також зріс, що свідчить про розширення клієнтської бази підприємства. Якщо у 2023 році цей показник становив 3,8 млн грн, то у 2024 році він зріс до 5,1 млн грн, що може вказувати як на збільшення обсягів продажу в кредит, так і на певні ризики, пов'язані із своєчасністю повернення коштів.

Окремої уваги заслуговує показник грошових коштів та їх еквівалентів, який зріс у 10 разів – з 92,9 тис. грн до 905,6 тис. грн. Це позитивний сигнал, оскільки він вказує на покращення ліквідності компанії та її здатність виконувати свої поточні зобов'язання без значних фінансових труднощів.

Аналіз фінансових показників свідчить про те, що компанія ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» перебуває на етапі активного розвитку та нарощування виробничого потенціалу. Загальна сума активів компанії демонструє позитивну динаміку, що вказує на зростання її ринкової вартості та фінансової стійкості.

Структурні зміни активів показують, що підприємство все більше орієнтується на розширення оборотних активів, що може бути наслідком зростання попиту на продукцію, розширення асортименту або необхідності підтримки значного рівня запасів. При цьому збільшення обсягу грошових коштів на рахунках компанії є важливим фактором, що сприяє її фінансовій стабільності та дозволяє гнучко реагувати на можливі зміни у ринкових умовах.

Незважаючи на позитивні тенденції, необхідно звернути увагу на рівень зносу основних засобів, який продовжує зростати. Це може свідчити про потребу у модернізації виробничих потужностей, що у довгостроковій

перспективі дозволить підвищити ефективність використання активів та зменшити витрати на їх утримання. Таким чином, фінансова динаміка компанії ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» є позитивною, проте подальший розвиток підприємства потребує збалансованого підходу до управління активами. Зокрема, слід приділяти увагу оновленню основних засобів, контролю за рівнем дебіторської заборгованості та оптимізації запасів, щоб забезпечити стабільний фінансовий стан у майбутньому. Структура та динаміка пасивів ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» за аналізований період демонструє суттєві зміни у фінансовій стійкості та зобов'язаннях компанії, що свідчить про зміну джерел фінансування діяльності. Розглянемо детально основні складові пасивів підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Динаміка пасивів ТОВ «ТЕРМАСТІЛ»,
за період з 01.01.2023 – 01.10.2024 рр., тис. грн

Категорія	на 01.01.2023	на 01.01.2024	на 01.10.2024
Власний капітал	12 565,70	11 382,40	10 818,10
Довгострокові зобов'язання	0	20 250,00	-
Короткострокові кредити банків	3 900,00	797,9	20 656,30
Кредиторська заборгованість (товари, роботи, послуги)	3 596,30	566,8	11 584,70
Розрахунки з бюджетом	26,5	-	40,5
Розрахунки з оплати праці	127,2	73,1	76,5
Інші поточні зобов'язання	7 526,40	8 340,30	8 654,90
Усього поточних зобов'язань	15 176,40	9 778,10	41 012,80
Баланс	27 742,10	41 410,70	51 830,90

Джерело: складено автором за даними додатків Б і В.

На початок 2023 року власний капітал компанії складав 12,6 млн грн, основну частину якого формував зареєстрований капітал у розмірі 16,5 млн грн. Водночас у структурі капіталу відзначався непокритий збиток у розмірі 785,8 тис. грн, а також непогашена заборгованість по внесках до капіталу в сумі 3,15 млн грн, що дещо знижувало його реальну вартість.

Протягом 2023 року спостерігається значне зростання непокритого збитку до 5,1 млн грн, що спричинило скорочення власного капіталу до 11,4 млн грн. Водночас непогашена заборгованість за капіталом була ліквідована, що частково компенсувало негативний вплив збиткової діяльності. До жовтня

2024 року власний капітал продовжив знижуватися, досягнувши 10,8 млн грн, що пов'язано з подальшим зростанням непокритого збитку до 5,7 млн грн. Це свідчить про те, що компанія стикається з фінансовими труднощами, які можуть бути пов'язані як зі зниженням рентабельності діяльності, так і з недостатньою ефективністю управління витратами та доходами. У 2023 році довгострокові зобов'язання компанії були відсутні, однак станом на 1 січня 2024 року їх обсяг зріс до 20,3 млн грн. Це може свідчити про залучення довгострокового фінансування для реалізації стратегічних інвестиційних проєктів або покриття дефіциту обігових коштів. Динаміка поточних зобов'язань ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» є досить неоднозначною. На початок 2023 року їх обсяг становив 15,2 млн грн, з яких найбільша частка припадала на інші поточні зобов'язання (7,5 млн грн) та кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги (3,6 млн грн).

Протягом 2023 року загальний обсяг поточних зобов'язань значно скоротився до 9,8 млн грн, що можна пояснити частковим погашенням короткострокових кредитів банків (зниження з 3,9 до 0,8 млн грн) та зменшенням заборгованості перед постачальниками до 566,8 тис. грн. Проте вже до жовтня 2024 року ситуація кардинально змінилася – поточні зобов'язання зросли більш ніж у 4 рази, досягнувши 41,0 млн грн. Це зростання зумовлено передусім різким збільшенням короткострокових кредитів банків до 20,7 млн грн, що може вказувати на дефіцит ліквідності та необхідність залучення додаткових фінансових ресурсів. Крім того, кредиторська заборгованість перед постачальниками також зросла до 11,6 млн грн, що може свідчити про погіршення умов розрахунків із контрагентами.

Протягом аналізованого періоду структура пасивів ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» зазнала суттєвих змін. Якщо на початок 2023 року компанія значною мірою фінансувалася за рахунок власного капіталу (45,3% від загального балансу), то до жовтня 2024 року його частка суттєво скоротилася через збиткову діяльність і склала лише 20,9%. Водночас компанія активно залучала позикові кошти, що виражається у зростанні довгострокових і короткострокових зобов'язань.

Головним ризиком для фінансової стійкості підприємства є значне зростання короткострокових зобов'язань, зокрема банківських кредитів, що може свідчити про брак обігових коштів і необхідність термінового фінансування. Водночас зростання довгострокових зобов'язань може бути обумовлене інвестиційними потребами компанії, що потенційно може сприяти її розвитку. Однак зниження власного капіталу через зростання непокритого збитку вказує на необхідність підвищення ефективності операційної діяльності та пошуку шляхів збільшення прибутковості, щоб уникнути подальшого погіршення фінансової ситуації.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» за 2023-2024 рр. свідчить про нестабільну динаміку доходів і витрат, що вплинуло на фінансовий результат компанії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Фінансові результати ТОВ «ТЕРМАСТІЛ»,
за період з 01.01.2023 – 01.10.2024 рр., тис. грн

Показник	на 01.01.2023	на 01.01.2024	на 01.10.2024
Чистий дохід від реалізації	117 886,50	84 649,10	67 471,10
Інші операційні доходи	837,1	187,7	143,1
Інші доходи	0,1	0,1	-
Разом доходи	118 723,70	84 836,90	67 614,30
Собівартість реалізованої продукції	-101 463,30	-67 900,50	-60 844,50
Інші операційні витрати	-19 905,70	-16 246,30	-13 301,10
Інші витрати	-1 688,00	-548,2	-510,5
Разом витрати	-123 057,00	-84 695,00	-74 656,10
Фінансовий результат до оподаткування	-4 333,30	141,9	-7 041,90
Чистий прибуток (збиток)	-4 333,30	115,2	-7 041,90

Джерело: складено автором за даними додатків Б і В.

Чистий дохід від реалізації продукції суттєво знизився: з 117,9 млн грн на початок 2023 року до 84,6 млн грн на початок 2024 року, а станом на 1 жовтня 2024 року – до 67,5 млн грн. Це може свідчити про зменшення обсягів продажів або зниження середніх цін реалізації. Інші операційні доходи також скоротилися: з 837,1 тис. грн до 187,7 тис. грн, а потім до 143,1 тис. грн, що може свідчити про зменшення прибутків від допоміжної діяльності. Інші доходи залишаються незначними й не мають значного впливу на загальний

результат.

Загальні доходи підприємства відповідно зменшились із 118,7 млн грн у 2023 році до 84,8 млн грн на початок 2024 року та 67,6 млн грн у жовтні 2024 року. Собівартість реалізованої продукції знизилася з 101,5 до 67,9 млн грн, а згодом і до 60,8 млн грн. Це свідчить про скорочення обсягів виробництва або ефективніші витрати на виробництво. Інші операційні витрати також скоротилися, що може свідчити про заходи щодо оптимізації витрат. Інші витрати зменшились із 1,7 млн грн у 2023 році до 0,55 млн грн у 2024 році та 0,51 млн грн у жовтні 2024 року. Загальні витрати компанії зменшились із 123,1 млн грн до 84,7 млн грн, однак у жовтні 2024 року вони зросли до 74,7 млн грн, що перевищує доходи.

Фінансовий результат діяльності ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» за аналізований період демонструє нестабільність та суттєві коливання. У 2023 році компанія зазнала значних збитків у розмірі 4,3 млн грн, що було спричинено перевищенням витрат над доходами. Однак уже на початок 2024 року ситуація покращилася – підприємству вдалося вийти на прибуток у розмірі 115,2 тис. грн. Це може свідчити про тимчасове покращення операційної діяльності, зниження витрат або зростання ефективності управління фінансами.

Проте позитивна тенденція не збереглася: станом на жовтень 2024 року фінансовий результат знову став від'ємним, і підприємство зазнало суттєвих збитків у розмірі 7,0 млн грн. Це пояснюється подальшим зниженням доходів від реалізації продукції, яке не супроводжувалося пропорційним скороченням витрат. Попри те що загальні витрати у 2024 році були нижчими, ніж у 2023 році, темпи скорочення доходів виявилися вищими, що призвело до збитковості компанії.

Загальна картина свідчить про те, що компанія перебуває у фінансово нестійкому стані, оскільки їй не вдалося закріпити позитивні результати початку 2024 року. Це вказує на необхідність глибшого аналізу причин зниження доходів, пошуку нових джерел прибутку, оптимізації витрат та перегляду цінової політики, щоб забезпечити стабільне фінансове становище в

майбутньому.

ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» демонструє негативну тенденцію у фінансових результатах. Попри тимчасове покращення у 2024 році, загальний спад доходів, зростання витрат у другій половині 2024 року та збитковість свідчать про необхідність перегляду стратегії управління доходами та витратами. Можливо, компанії варто шукати нові ринки збуту, підвищувати операційну ефективність і контролювати витрати. Завдяки високій якості продукції, професіоналізму та постійному розвитку, ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» займає провідні позиції на українському ринку будівельних матеріалів та конструкцій, що підтверджується численними успішними проектами та довірою клієнтів.

Важливим аспектом є відповідність продукції міжнародним стандартам, що є обов'язковою умовою для виходу на європейський ринок. ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» уже здійснює сертифікацію своїх виробів відповідно до вимог ЄС, що підвищує довіру з боку іноземних клієнтів і створює передумови для розширення ринків збуту. Водночас посилюється необхідність дотримання екологічних норм та стандартів сталого виробництва, оскільки європейські країни дедалі більше уваги приділяють питанням екологічної відповідальності підприємств. Ще одним значущим фактором успішної конкуренції є стратегія маркетингового просування. Для подальшого зміцнення позицій ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» доцільно інвестувати в розвиток бренду, підвищення впізнаваності та активну комунікацію з партнерами на міжнародних виставках і галузевих заходах. Крім того, впровадження цифрових технологій, зокрема автоматизації бізнес-процесів та онлайн-продажів, може стати додатковим інструментом розширення присутності компанії на європейському ринку.

З урахуванням аналізу ринку та потенційних конкурентних переваг, для ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на польському ринку металевих конструкцій можна розглянути наступні варіанти конкурентних стратегій. Першою може бути стратегія диференціації на основі якості та спеціалізації, яка передбачає зосередження на виробництві високоякісних металевих конструкцій для певних нішевих ринків, таких як промислове будівництво, енергетична інфраструктура

або складні архітектурні проекти.

Перевагами цієї стратегії є можливість встановлювати вищі ціни завдяки унікальним характеристикам та високій якості продукції, а також зниження рівня цінової конкуренції. Однак вона також несе ризики, пов'язані з необхідністю значних інвестицій у технології та кваліфікацію персоналу, а також залежність від попиту у вибраних нішах. Другим варіантом є стратегія лідерства за витратами з фокусом на ефективність, що полягає у досягненні низьких витрат виробництва завдяки оптимізації процесів, ефективному управлінню ланцюгом поставок та контролю за витратами. Ця стратегія дозволяє пропонувати конкурентоспроможні ціни та залучати велику кількість клієнтів, особливо у ціново-чутливих сегментах ринку, але несе ризики високої залежності від обсягів виробництва та можливого зниження маржі при коливаннях цін на сировину. Третьою можливою стратегією є стратегія комплексного рішення та сервісної підтримки, яка передбачає пропонування клієнтам повного спектру послуг, від проектування та виробництва до доставки та монтажу металевих конструкцій. Це підвищує цінність пропозиції для клієнтів та спрощує процес замовлення, але вимагає розвитку компетенцій у різних сферах та може призвести до вищих операційних витрат. Нарешті, четвертим варіантом є стратегія географічної експансії та партнерства, яка полягає у поступовому розширенні присутності на польському ринку через відкриття регіональних представництв або укладання партнерських угод з місцевими будівельними компаніями, що забезпечує доступ до нових клієнтських сегментів, але потребує значних інвестицій та несе ризики, пов'язані з вибором ненадійних партнерів.

На момент підготовки стратегії виходу на ринок Польщі досліджуване підприємство ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» не мало практичного досвіду здійснення зовнішньоекономічної діяльності, що пояснюється його зосередженістю виключно на внутрішньому ринку України та орієнтацією бізнес-процесів на задоволення потреб національних споживачів у сфері виробництва та реалізації металоконструкцій.

Розробка конкурентної стратегії для ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на ринку металевих конструкцій Польщі є важливим етапом у забезпеченні сталого розвитку компанії на міжнародній арені. Успішне впровадження стратегії потребує глибокого аналізу ринку, конкурентного середовища та специфіки попиту, а також точного визначення власних конкурентних переваг. Враховуючи високу конкуренцію та особливості польського ринку, компанія повинна орієнтуватися на інноваційні рішення, які дозволять не лише задовольнити поточні потреби споживачів, а й передбачити їх майбутні вимоги.

Зважаючи на результати досліджень, ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» має потенціал для успішної реалізації конкурентної стратегії в Польщі, особливо за умови акценту на якість продукції, ефективність виробництва та адаптацію до місцевих умов. Водночас, для досягнення стійкого конкурентного позиціонування, компанія повинна постійно вдосконалювати свої стратегії в контексті змін на ринку та інноваційних технологій. Застосування таких підходів дозволить не лише ефективно входити на ринок, а й утримувати лідерські позиції в довгостроковій перспективі.

Стратегія диференціації на основі якості та спеціалізації є найбільш доцільним вибором для ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» при виході на польський ринок металевих конструкцій, з огляду на поточні ринкові умови та конкурентні переваги (рис. 3.1). Оскільки польський ринок металевих конструкцій характеризується зростанням попиту на високоякісну продукцію для спеціалізованих секторів, таких як промислове будівництво, енергетична інфраструктура або складні архітектурні проекти, компанія може скористатися цим трендом, пропонуючи свою продукцію, яка відповідає найвищим стандартам якості. Важливою особливістю цієї стратегії є орієнтація на ніші, де вимоги до продукції є надзвичайно високими, і де конкуренція здебільшого не зосереджена на ціні, а на технологічних рішеннях і якості. Це дозволяє компанії не тільки випереджати конкурентів, а й реалізовувати продукцію за вищими цінами, оскільки клієнти готові платити більше за гарантію високої якості та унікальні властивості продукції.

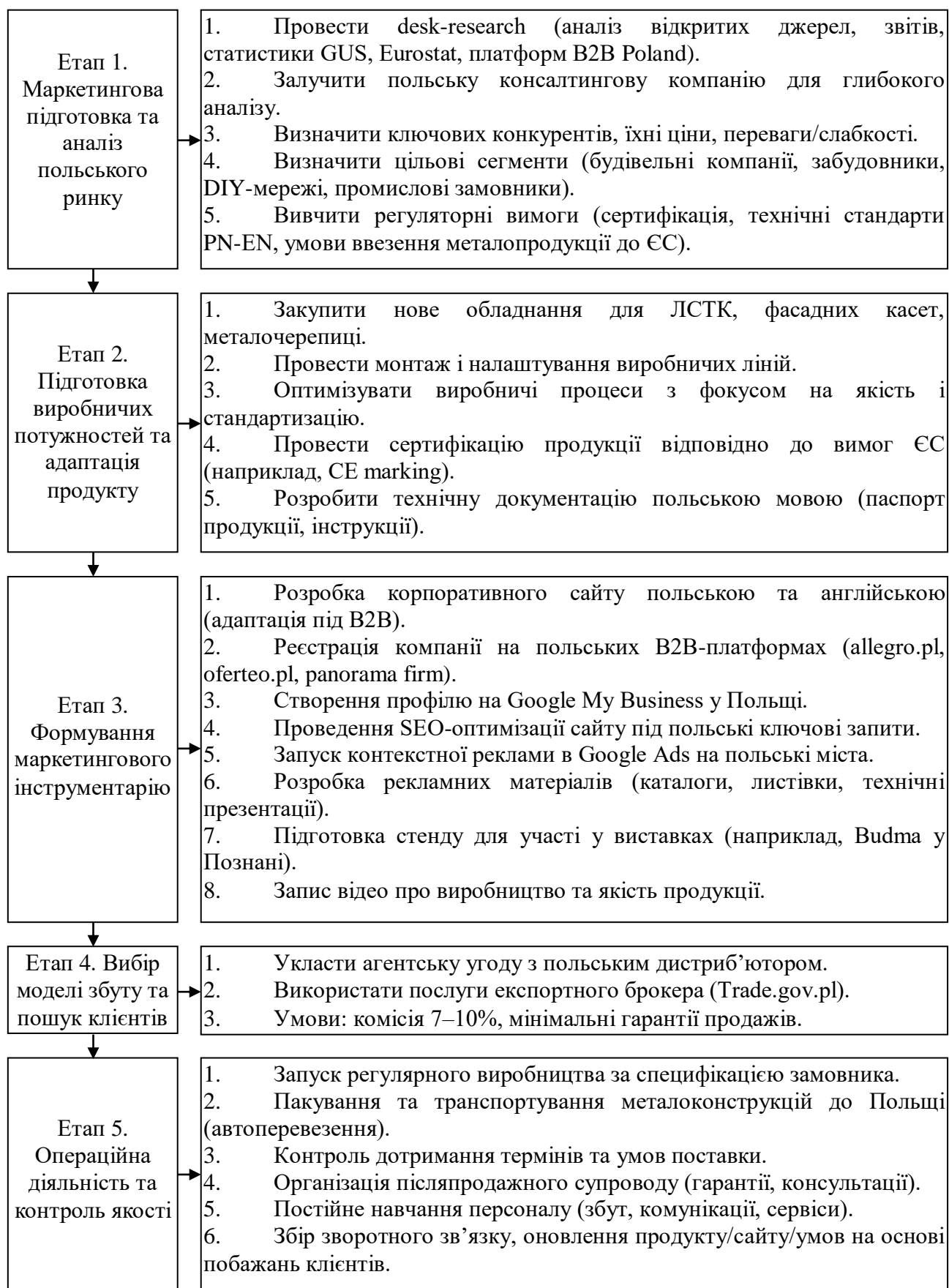


Рис. 3.1. План реалізації стратегії диференціації ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на ринку Польщі (на основі якості та спеціалізації)

Джерело: складено автором.

Диференціація на основі якості та спеціалізації дозволяє ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» уникати жорсткої конкуренції за цінами, що є характерним для компаній, орієнтованих на масовий ринок. Високий рівень якості та спеціалізовані рішення дають можливість пропонувати продукти за більшою вартістю, що забезпечує стабільність маржі навіть у періоди коливань ринкових цін або зміни попиту. У даному контексті компанія може зайняти чітко визначену позицію на ринку, ставши лідером у виготовленні металевих конструкцій для специфічних секторів, таких як енергетичні об'єкти або складні архітектурні проекти, де технічні вимоги та інновації є визначальними для вибору постачальника. Застосування цієї стратегії потребує значних інвестицій у технології та кваліфікацію персоналу, що, в свою чергу, дозволяє компанії не тільки досягати високих стандартів якості, а й впроваджувати інноваційні рішення, здатні значно підвищити ефективність виробництва та задовольнити потреби клієнтів. Такий підхід забезпечить стійку конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі, оскільки технологічні інвестиції та висококваліфікований персонал дозволяють забезпечити стабільність якості продукції, що надає компанії певну вигоду в порівнянні з конкурентами, які не можуть запропонувати аналогічний рівень інновацій.

Проте, хоча стратегія диференціації має значний потенціал, вона також несе певні ризики. Один із них полягає в необхідності орієнтації на певні нішеві ринки, попит на продукцію яких може бути змінним. У разі зниження попиту в обраних сегментах існує ризик зменшення обсягів продажів, але цей ризик можна знизити за допомогою глибшого аналізу ринку та диверсифікації пропозицій. Наприклад, компанія може розглянути можливість розширення асортименту продукції, щоб не залежати лише від одного сегмента ринку. Крім того, важливим є постійне вдосконалення виробничих процесів та моніторинг попиту для швидкого реагування на зміни.

Враховуючи всі ці фактори, стратегія диференціації на основі якості та спеціалізації виглядає найбільш перспективною для ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на польському ринку металевих конструкцій. Вона дозволяє компанії не лише

відрізнитися від конкурентів за рахунок високої якості продукції, а й забезпечує стійку позицію на ринку, знижуючи вплив цінової конкуренції та зберігаючи високі маржі. Інвестиції в технології та кваліфікацію персоналу стануть основою для довгострокового успіху, а спеціалізація на нішевих сегментах дозволить значно підвищити конкурентоспроможність компанії.

Розробка конкурентної стратегії є важливим етапом для підприємств, які прагнуть досягти стабільного розвитку та лідерських позицій на нових ринках. Для компанії, яка планує вихід на іноземний ринок, правильне формулювання стратегії стає ключовим фактором успіху. Особливу роль у цьому процесі відіграє врахування специфіки місцевого ринку, конкурентного середовища, а також здатність адаптувати продукцію та послуги до потреб потенційних споживачів. У випадку ТОВ «ТЕРМАСТІЛ», яке має намір вийти на ринок металевих конструкцій Польщі, необхідно не лише оцінити конкурентне середовище, а й розробити стратегію, що дозволить закріпитися на новому ринку та забезпечити конкурентні переваги.

3.2. Оцінка ефективності конкурентної стратегії ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на ринку Польщі

Оцінка ефективності конкурентної стратегії є ключовим етапом для будь-якої компанії, що прагне досягти стійкого розвитку та лідерства на ринку. Для ТОВ «ТЕРМАСТІЛ», яке планує своє подальше розширення на польському ринку металевих конструкцій, важливість такої оцінки важко переоцінити. Аналіз результативності реалізованих стратегій дозволяє виявити сильні сторони компанії, а також виявити потенційні проблеми чи недоліки в її діяльності. Тому оцінка ефективності конкурентної стратегії є не лише інструментом для розуміння поточного стану справ, а й основою для прийняття подальших управлінських рішень, що можуть вплинути на майбутні кроки на ринку. Для здійснення об'єктивної та всебічної оцінки необхідно враховувати різноманітні аспекти, включаючи фінансові результати, ринкові позиції, а також задоволеність клієнтів і рівень конкуренції. ТОВ «ТЕРМАСТІЛ»

повинно систематично моніторити ці показники, щоб мати можливість коригувати свою стратегію відповідно до змін на ринку та у зовнішньому середовищі. Оцінка ефективності конкурентної стратегії дозволяє не лише оцінити поточні результати, але й передбачити можливі напрямки для подальшого зростання, що є особливо важливим на міжнародних ринках, де ситуація змінюється швидко і непередбачувано.

Методи оцінки ефективності конкурентної стратегії можуть бути різноманітними: від фінансових показників до аналітики ринкових тенденцій та конкурентного середовища. Це дає змогу ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» не лише аналізувати результати своєї діяльності, але й приймати обґрунтовані рішення щодо коригування стратегії для досягнення кращих результатів у майбутньому. Ключовими факторами, що визначають успішність стратегії, є здатність компанії адаптуватися до умов польського ринку, а також ефективність використання наявних ресурсів та технологій.

Оцінка ефективності конкурентної стратегії ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на ринку Польщі є важливим інструментом для забезпечення стабільного розвитку компанії, який дозволяє своєчасно коригувати її діяльність, визначати нові можливості для зростання та підвищення конкурентоспроможності на ринку металевих конструкцій. На основі аналізу польського ринку металевих конструкцій, ключових конкурентів ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» можна визначити як у сегменті покрівельних матеріалів, так і в сегменті сталевих конструкцій. На ринку покрівельних матеріалів Pruszyński, Budmat та Blachotrpez виділяються як основні вітчизняні гравці зі значною часткою ринку та значними доходами. На ринку сталевих конструкцій конкурентами є Exbud Konstrukcje, WKS Duna Polska, Fabryka Konstrukcji Stalowych i Maszyn Spomasz, Atlas Ward та Promus Ruda Śląska. Ці компанії представляють основне конкурентне середовище, в якому «ТЕРМАСТІЛ» доведеться діяти на польському ринку. Порівняння асортименту продукції та послуг «ТЕРМАСТІЛ» з асортиментом визначених конкурентів виявляє як збіги, так і потенційні відмінності. Багато ключових конкурентів, особливо в покрівельному секторі, такі як Pruszyński, Budmat та

Blachotrapez, також пропонують широкий спектр металевих покрівельних та фасадних рішень, що свідчить про висококонкурентний сегмент. Однак особлива увага «ТЕРМАСТІЛ» до легких сталевих тонкостінних конструкцій (ЛСТК) може представляти унікальну пропозицію порівняно з деякими більш традиційними виробниками, потенційно задовольняючи потреби конкретної ніші ринку, орієнтованої на переваги будівництва з ЛСТК. Інтегрований підхід «ТЕРМАСТІЛ» до надання послуг з проектування, виробництва та монтажу, схоже, відповідає пропозиціям деяких великих гравців, які також надають комплексні рішення.

Інформація про конкретну цінову стратегію «ТЕРМАСТІЛ» у Польщі обмежена. Однак преміум-позиціонування Pruszyński контрастує з акцентом Budmat на привабливому експортному ціноутворенні, що свідчить про різноманітні підходи до ціноутворення в конкурентному середовищі. Залежність «ТЕРМАСТІЛ» від партнерства з Intelsteel для дистрибуції є ключовим аспектом їхньої стратегії виходу на ринок, що відрізняється від потенційно більш прямих моделей дистрибуції, які використовуються усталеними вітчизняними гравцями, такими як Pruszyński та Blachotrapez, які мають розгалужені мережі посередників та фірмових відділень.

На основі проведеного аналізу можна виділити кілька потенційних сильних сторін ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на польському ринку. Їхній диверсифікований асортимент продукції, що охоплює як конструкційні, так і оздоблювальні матеріали, пропонує комплексне рішення для будівельних проектів, потенційно залучаючи клієнтів, які прагнуть спростити процес закупівель. Орієнтація компанії на легкі сталеві тонкостінні конструкції (ЛСТК) узгоджується зі зростаючою ринковою тенденцією до швидших та ефективніших методів будівництва, що є конкурентною перевагою в цьому сегменті, що розвивається.

Відданість «ТЕРМАСТІЛ» якості підкреслюється їхньою сертифікацією ISO 9001:2008, що може підвищити їхню довіру та зміцнити довіру польських клієнтів. Стратегічне партнерство з Intelsteel забезпечує їм налагоджений канал

дистрибуції та доступ до місцевого ринку, значно зменшуючи бар'єри для входу. Нарешті, використання польської сталі ArcelorMittal у деяких їхніх продуктах може позитивно сприйнятися клієнтами, які віддають перевагу матеріалам місцевого виробництва або європейського стандарту, потенційно підвищуючи їхнє сприйняття якості та надійності продукції.

Таблиця 3.4

Порівняльний аналіз ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» та ключових конкурентів

Характеристика	ТОВ «ТЕРМАСТІЛ»	Pruszyński	Budmat	Blachotrapez
Ключові продукти / послуги	ЛСТК, металочерепиця та фасадні матеріали, металоконструкції	Металочерепиця та фасадні матеріали	Металочерепиця, водостічні системи	Металочерепиця та фасадні матеріали, водостічні системи
Потенційна цінова стратегія	Конкурентна або заснована на цінності	Преміум	Приваблива (для експорту)	Ймовірно конкурентна
Канали дистрибуції	Переважно через партнерство з Intelsteel	Розгалужена мережа	Розгалужена мережа	Мережа посередників та філій
Якість продукції	Висока, з постійним контролем якості	Висока, орієнтація на преміум сегмент	Добра, але з меншими інвестиціями в інновації	Висока, стійкість до погодних умов
Інноваційність	Розвивається, але не є основним фокусом	Висока, активно впроваджує новітні технології	Середня, акцент на доступних рішеннях	Висока, активно працює з новими технологіями
Обслуговування клієнтів	Достатньо хороше, з оптимізованим процесом	Високе, орієнтація на VIP-клієнтів	Добре, але можливі затримки з доставкою	Високе, швидка реакція на запити клієнтів
Маркетинг та брендинг	Активний, але потребує вдосконалення в онлайн	Сильний брендинг на ринку, акцент на преміум сегмент	Сильний брендинг, але менш агресивний	Визнаний бренд, але слабший онлайн маркетинг
Логістика і постачання	Надійна, з хорошими термінами доставки	Розвинута система доставки, однак висока ціна	Налагоджена система з можливими затримками	Висока ефективність доставки в усі регіони
Цільова аудиторія	Будівельні компанії, приватні забудовники, великі проекти	Преміум-сегмент, великі забудовники	Середній сегмент, експорт	Великий спектр клієнтів, включаючи приватних замовників

Джерело: складено автором.

Незважаючи на свій потенціал, ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» також стикається з кількома потенційними слабкими сторонами на польському ринку. Як іноземний учасник, вони, ймовірно, мають обмежену впізнаваність бренду порівняно з добре відомими вітчизняними гравцями, які роками будували свою репутацію та присутність на ринку. Очевидна залежність від одного дистриб'юторського партнера, Intelsteel, може створити залежність та потенційно обмежити їхнє охоплення ринку, якщо це не буде стратегічно врегульовано.

Польський ринок будівельних матеріалів пропонує численні можливості для ТОВ «ТЕРМАСТІЛ». Значний розмір ринку та прогнозоване зростання як у сталевому будівництві, так і в покрівельних матеріалах пропонують значну потенційну клієнтську базу. Зростаючий попит, зумовлений ініціативами з енергетичного переходу, проектами інфраструктурного розвитку та промисловою експансією, добре узгоджується з асортиментом продукції «ТЕРМАСТІЛ», особливо з їхніми сталевими конструкціями. Зростаюча увага до стійких та ефективних будівельних рішень сприяє таким технологіям, як ЛСТК, в яких підприємство має досвід. ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» також повинна враховувати кілька потенційних загроз на польському ринку. Наявність сильних та усталених вітчизняних виробників зі значною часткою ринку, таких як Pruszyński, Budmat та Blachotrapez, створює висококонкурентне середовище. Потенційні ринкові корекції або економічні спади можуть негативно вплинути на загальний будівельний сектор та зменшити попит на будівельні матеріали. Коливання цін на сировину, особливо на сталь, можуть вплинути на їхні виробничі витрати та прибутковість. Нарешті, зміни у будівельних нормах та стандартах у Польщі можуть вимагати від «ТЕРМАСТІЛ» адаптації своєї продукції та процесів, що може призвести до додаткових витрат.

ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» планує вийти на ринок Польщі з метою впровадження стратегії диференціації, яка передбачає виробництво металевих конструкцій, покрівельних і фасадних матеріалів для сільськогосподарських і промислових об'єктів. Стратегія диференціації передбачає створення

високоякісної продукції, що дозволить забезпечити компанії конкурентну перевагу на польському ринку. Проте для успішного впровадження цієї стратегії підприємство повинне зробити значні інвестиції у виробничі потужності, маркетингові заходи, найм персоналу та покриття операційних витрат.

Стратегія диференціації на основі якості та спеціалізації передбачає не лише високоякісне виробництво, але й ефективне просування продуктів на новому ринку. Першим етапом реалізації цієї стратегії є створення відповідних виробничих потужностей для забезпечення високого рівня якості продукції. Оскільки польський ринок будівельних матеріалів потребує високих стандартів якості, підприємству доведеться вкласти значні кошти у модернізацію або оренду виробничих приміщень, а також закупівлю нового обладнання для виготовлення металевих конструкцій та будівельних матеріалів.

Крім того, важливим етапом реалізації стратегії є ефективне просування бренду. Для цього компанія повинна активно працювати над маркетинговими стратегіями, які включають участь у місцевих виставках, рекламу в онлайн- та офлайн-каналах, створення рекламних матеріалів, а також налагодження відносин із партнерами в Польщі. Для забезпечення високої якості продукції та ефективного управління виробничими процесами необхідно також орієнтуватися на найм висококваліфікованого персоналу, здатного забезпечити безперебійну роботу та реалізацію стратегічних цілей.

Для реалізації стратегії ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на польському ринку компанія має здійснити інвестиції та витрати на різних етапах, зокрема на модернізацію виробничих потужностей, маркетинг, найм персоналу та покриття операційних витрат.

Першочергові витрати на модернізацію виробничих потужностей є основними капіталовкладеннями для запуску виробництва. Витрати включають оренду виробничих приміщень, закупівлю спеціалізованого обладнання, налаштування виробничих ліній, а також витрати на інші інфраструктурні потреби. Ці витрати будуть найвищими в перший рік, а в подальші роки значно зменшаться, оскільки основні капіталовкладення будуть здійснені на старті.

Маркетингові витрати є важливою частиною стратегії, оскільки для успішного виходу на новий ринок необхідно активне просування бренду та його продуктів. Це включає рекламу в онлайн-просторі, участь у виставках, розробку рекламних матеріалів і просування корпоративного сайту. Однак на другий і третій рік витрати на маркетинг знизяться, оскільки основні рекламні кампанії будуть проведені на початковому етапі для формування іміджу компанії.

Найм персоналу є критично важливим етапом для реалізації стратегії. Підприємству необхідно найняти кваліфікованих працівників для виробництва, маркетингу та управління. Витрати на найм персоналу включають не тільки заробітні плати, а й витрати на навчання та підвищення кваліфікації працівників, щоб забезпечити високу якість виробництва та обслуговування.

Операційні витрати складаються з витрат на закупівлю сировини, логістичні витрати та інші витрати, пов'язані з веденням бізнесу. Витрати на закупівлю сировини будуть зростати з нарощуванням обсягів виробництва, а також з підвищенням потреби в логістичному забезпеченні.

Для прогнозування доходів на польському ринку ми припустили, що ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» почне з продажу 50 тонн металу на рік за середньою ціною 2 тис. євро за тону. Це дасть змогу отримати 100 тис. євро доходу в перший 2025 рік. З урахуванням збільшення обсягів продажу та росту впізнаваності бренду, очікується, що доходи будуть зростати на 20-30% на рік. Таким чином, доходи на другий і третій роки (2026-2027 рр.) прогножуються на рівні 120 тис. євро та 140 тис. євро відповідно.

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» при реалізації стратегії диференціації на основі якості та спеціалізації на польському ринку, євро

Категорія витрат	2025 р.	2026 р.	2027 р.
1	2	3	4
Інвестиції в виробничі потужності	70 000	30 000	30 000
Оренда виробничих приміщень	40 000	40 000	40 000
Закупівля обладнання для ЛСТК, металочерепиці, фасадних касет	50 000	-	-
Налаштування виробничих ліній	10 000	5 000	5 000
Маркетингові витрати	30 000	20 000	15 000
Онлайн-реклама (SEO, контекстна реклама)	10 000	5 000	3 000

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
Участь у виставках та ярмарках	8 000	5 000	3 000
Розробка рекламних матеріалів	5 000	5 000	5 000
Розвиток корпоративного сайту та просування	7 000	5 000	4 000
Найм персоналу	40 000	50 000	60 000
Зарплата працівників (10-15 осіб)	35 000	45 000	55 000
Витрати на навчання та підвищення кваліфікації	5 000	5 000	5 000
Операційні витрати	100 000	110 000	120 000
Витрати на закупівлю сировини (метал)	70 000	80 000	90 000
Логістика (транспортні витрати)	20 000	20 000	20 000
Інші операційні витрати (склади, упаковка)	10 000	10 000	10 000
Загальна сума витрат	270 000	260 000	265 000

Джерело: складено автором.

У перший 2025 рік очікується збиток у розмірі 70 тис. євро через високі початкові інвестиції. Проте вже в наступні роки компанія почне виходити на позитивний результат, з прогнозованим прибутком після оподаткування 10 тис. євро у 2026 році та 40 тис. євро в 2027 році відповідно.

Таблиця 3.6

Оцінка результативності стратегії диференціації на основі якості та спеціалізації ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на польському ринку, євро

Категорія	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Доходи від продажу	100 000	120 000	140 000
Прибуток/збиток до оподаткування	-70 000	10 000	40 000
Податок на прибуток (19%)	0	1 900	7 600
Чистий прибуток	-70 000	8 100	32 400

Джерело: складено автором.

Реалізація стратегії ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на польському ринку передбачає значні інвестиції на початкових етапах, що є необхідним для створення високоякісної продукції та встановлення конкурентних переваг. Однак, зважаючи на зменшення початкових інвестицій до реалістичних розмірів, компанія зможе здійснити ефективну стратегію розвитку, яка дозволить досягти позитивних результатів у середньо- та довгостроковій перспективі.

Прогнозовані витрати в 2025 році складають 270 тис. євро, що відображає основні капіталовкладення в модернізацію виробничих потужностей, маркетинг і найм персоналу. Проте на другий і третій роки витрати зменшуються, що

дозволяє підприємству зменшити фінансовий тиск і почати отримувати прибуток.

З огляду на прогнозовані доходи і зростання продажів, стратегію можна оцінити як перспективну. Перший рік буде збитковим через високі інвестиції, однак з наступних років компанія досягне стабільного зростання прибутків, досягаючи чистого прибутку в 32 400 євро до кінця 2027 року. Це свідчить про потенціал успішної реалізації стратегії на польському ринку.

Підсумовуючи, ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» виходить на польський ринок зі сильними сторонами в диверсифікації продукції, орієнтації на інноваційну технологію ЛСТК, відданості якості, стратегічному партнерстві з дистрибуції та використанні місцевих матеріалів. Однак вони стикаються зі слабкими сторонами у впізнаваності бренду та залежності від одного дистриб'ютора. Польський ринок пропонує значні можливості, зумовлені зростанням у ключових секторах та увагою до сталого розвитку. Основними загрозами є сильна конкуренція з боку усталених вітчизняних гравців та потенційні економічні чи регуляторні виклики.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що поточна стратегія ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» щодо виходу та діяльності на польському ринку будівельних матеріалів демонструє прагматичний підхід, особливо завдяки їхньому стратегічному партнерству з Intelsteel. Це партнерство, ймовірно, забезпечує важливий доступ до ринку та дистрибуційні можливості, які було б складно створити самотійно на новому іноземному ринку. Крім того, орієнтація «ТЕРМАСТІЛ» на легкі сталеві тонкостінні конструкції (ЛСТК) виглядає як стратегічно обґрунтований крок, що узгоджується зі зростаючим попитом на швидші та потенційно економічно вигідніші будівельні рішення в Польщі. Відданість компанії якості, що підтверджується їхньою сертифікацією ISO, також позиціонує їх сприятливо на ринку, де стандарти якості є важливими. Стратегічні елементи виходу «ТЕРМАСТІЛ» на польський ринок, такі як їхнє партнерство з дистрибуції та орієнтація на ЛСТК, виглядають багатообіцяючими. Добре сформульована конкурентна стратегія є дійсно

ефективною лише тоді, коли вона призводить до позитивних фінансових та ринкових результатів. Оцінка ефективності конкурентної стратегії ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на ринку Польщі дозволяє виявити не лише поточні результати діяльності компанії, а й визначити сильні та слабкі сторони її стратегічного підходу. Ретельний аналіз фінансових показників, ринкових позицій та рівня задоволення споживачів дає змогу створити чітку картину того, наскільки успішно компанія адаптується до польського ринку і як ефективно використовує наявні ресурси для досягнення своїх цілей.

Протягом процесу оцінки було виявлено, що для подальшого успіху ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» необхідно зосередитися на оптимізації окремих аспектів стратегії, таких як підвищення ефективності маркетингових комунікацій і розширення асортименту продукції відповідно до вимог польських споживачів. Тільки шляхом постійної адаптації та удосконалення стратегії можна забезпечити стійке позиціонування компанії на ринку та забезпечити її зростання на міжнародному рівні.

Висновки до розділу 3

В результаті проведеної розробки конкурентної стратегії для ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на європейському ринку металевих конструкцій, можна відзначити важливість комплексного підходу до адаптації бізнесу до нових умов. Підприємство повинно орієнтуватися на високу якість продукції, ефективність виробничих процесів та здатність швидко реагувати на зміни в ринкових умовах. Оцінка ефективності стратегії є важливою складовою цього процесу, адже вона дозволяє своєчасно виявити проблеми та коригувати напрямки для подальшого розвитку. Аналіз ефективності стратегії, проведений на польському ринку, показав, що для забезпечення стійкого конкурентного позиціонування ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» необхідно значно зосередитися на оптимізації внутрішніх процесів, покращенні клієнтського обслуговування та адаптації до місцевих вимог і нормативів.

ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» має обрати стратегію диференціації на основі якості

та спеціалізації для виходу на польський ринок, зосередившись на модернізації виробничих потужностей, активному маркетинговому просуванні та залученні кваліфікованого персоналу. Хоча в перший рік реалізації стратегії компанія очікує збиток у 70 тис. євро, вже з другого року прогнозується позитивна динаміка, що дозволить досягти чистого прибутку в 32 400 євро до 2027 року.

Враховуючи зниження витрат у середньостроковій перспективі та поступове зростання доходів, стратегія демонструє реалістичність і фінансову життєздатність. За умови ефективного управління ризиками, пов'язаними з конкуренцією та ринковими бар'єрами, компанія має всі шанси зміцнити свої позиції на польському ринку будівельних матеріалів.

Таким чином, ефективна розробка та реалізація конкурентної стратегії на європейському ринку металевих конструкцій вимагає постійного моніторингу, аналізу та вдосконалення діяльності підприємства. Комплексний підхід, орієнтація на інновації, ефективне використання ресурсів і гнучкість стратегії дозволять ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» забезпечити довгостроковий успіх та стійке лідерство на міжнародних ринках.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження конкурентоспроможності українських виробників металевих конструкцій на європейському ринку, зокрема підприємства ТОВ «ТЕРМАСТІЛ», виявило низку ключових аспектів, що суттєво впливають на його здатність конкурувати з іншими виробниками на міжнародній арені. На основі проведеного аналізу можна зробити низку висновків, які стосуються як зовнішніх умов для діяльності підприємства, так і його внутрішніх ресурсів та стратегій.

ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» має значний потенціал для розширення своєї присутності на європейському ринку завдяки високій якості продукції та здатності адаптуватися до вимог європейських стандартів. Проте, незважаючи на наявність конкурентних переваг у вигляді технологічної оснащеності та досвіду національних ринків, підприємству ще належить подолати ряд серйозних бар'єрів. Одним з таких бар'єрів є недостатня поінформованість європейських споживачів про продукцію українського виробництва. Підвищена конкуренція та необхідність відповідності жорстким сертифікаційним вимогам ЄС є факторами, які створюють додаткові труднощі для підприємства, але також відкривають можливості для вдосконалення виробничих і маркетингових процесів.

Дослідження ринку металевих конструкцій Європи, зокрема Польщі, показало, що хоча попит на таку продукцію стабільно зростає, українським підприємствам, зокрема ТОВ «ТЕРМАСТІЛ», доводиться конкурувати з великими, вже відомими європейськими компаніями, які мають значну перевагу у вигляді налагоджених дистрибуційних каналів та стабільних партнерських відносин. Це зменшує можливості для швидкого виходу на нові ринки без значних інвестицій у логістику та маркетинг. Крім того, особливості митного регулювання і логістики є ще одним фактором, що істотно впливає на собівартість української продукції на європейських ринках, роблячи її менш конкурентоспроможною порівняно з товарами місцевих виробників.

Окремо слід відзначити, що на основі проведених розрахунків

ефективності пропонованої стратегії для ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на 3 роки було визначено, що за умови правильного впровадження стратегії диференціації продукції компанія зможе значно підвищити свої фінансові результати, збільшивши ринкову частку на польському ринку на 10-15%. Розрахунки показали, що інвестиції в модернізацію виробництва та сертифікацію продукції відповідно до європейських стандартів можуть забезпечити повернення на вкладені кошти протягом першого року реалізації стратегії, а на наступні два роки підприємство буде здатне досягти стійкого зростання доходів та рентабельності.

Оцінка ефективності стратегії за допомогою фінансових показників показала, що компанія може знизити витрати на одиницю продукції на 5-7% завдяки впровадженню інноваційних технологій та автоматизації виробничих процесів. Це забезпечить значне покращення конкурентоспроможності продукції на європейському ринку, особливо з урахуванням високих вимог до якості та вартості продукції в секторі металевих конструкцій.

Не менш важливим є той факт, що завдяки підвищеній якості продукції та активній маркетинговій діяльності, ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» може досягти значного зростання лояльності споживачів, що на довгостроковій перспективі забезпечить стабільний попит і сприятиме формуванню іміджу компанії як надійного постачальника металевих конструкцій на європейських ринках.

Для покращення конкурентоспроможності ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» необхідно зосередити увагу на подальшій модернізації виробничих потужностей, підвищенні якості продукції відповідно до європейських стандартів та активному просуванні бренду. Враховуючи тенденції розвитку європейського ринку металевих конструкцій, компанія може отримати значні переваги, якщо активніше використовуватиме інноваційні технології та автоматизацію виробництва.

Щодо подальшого розвитку підприємства ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» на європейському ринку, необхідно зробити кілька важливих кроків. По-перше, підприємству слід зосередитися на підвищенні обізнаності європейських

споживачів про свою продукцію. Для цього доцільно розробити і впровадити більш ефективні маркетингові стратегії, орієнтовані на використання цифрових платформ, участь у міжнародних виставках та створення партнерських відносин з ключовими європейськими дистриб'юторами та постачальниками. По-друге, ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» повинно інвестувати в модернізацію виробничих потужностей для забезпечення відповідності європейським стандартам сертифікації та екологічної безпеки. Це передбачає впровадження новітніх технологій виробництва, автоматизацію процесів і постійну оптимізацію продукції для підвищення її конкурентоспроможності. По-третє, необхідно активно працювати над оптимізацією логістичних процесів і зменшенням витрат на транспортування продукції, що дозволить знизити собівартість і зробити продукцію більш привабливою для європейських споживачів. Це потребує розвитку надійної інфраструктури та створення ефективних дистрибуційних каналів. І, нарешті, для зміцнення своїх конкурентних позицій ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» повинно орієнтуватися на інновації та розвиток нових видів продукції, що відповідають потребам специфічних сегментів ринку. Впровадження новітніх технологій, таких як 3D-друк і спеціалізовані конструкції, допоможе підприємству не лише покращити свою конкурентоспроможність, а й зайняти лідируючі позиції в певних нішах європейського ринку металевих конструкцій.

Таким чином, з урахуванням цих рекомендацій ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» зможе значно покращити свою конкурентоспроможність на європейському ринку металевих конструкцій, що в свою чергу сприятиме розвитку підприємства, розширенню його експортного потенціалу та забезпеченню сталого економічного зростання в умовах глобальної конкуренції.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 43. С. 1–7. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
2. Білан Ю., Міщук Г., Почешна І, Стреймікієне Д. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах глобалізації. *Журнал міжнародних досліджень* №12 (1). 2019. С. 33–45.
3. Богацька Н., Христин С. Оцінка конкурентоспроможність підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 455–458. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1511/1477> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
4. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023. № 54. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
5. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. 2021. 244 с.
6. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *ECONOMICS: time realities*. 2023. № 4 (68). С. 83–88. URL : <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6bf0094e-ddc8-40fd-b1e5-60e39425834f/content> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
7. Гончаренко В., Пожар А., Єжелей Ю. «Третій сектор» і соціальна економіка у сучасному світі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-15> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
8. Гончарук О. В., Ігнашкіна Т. Б., Броннікова В. Ю. Сучасний стан гірничо-металургійного комплексу України: чинники, тенденції й результати. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8189> (дата звернення:

10.01.2025 р.).

9. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1(35), С. 51–54. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2534/2435> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

10. Дикань В. Л., Боровик Ю. Т., Полякова О. М., Уткіна Ю. М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

11. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харков: фоп Бровін О. В., 2020. 340 с.

12. Європейську металургію чекає спад – Worldsteel. URL: <https://minprom.ua/news/302403.html> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

13. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко, Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156, С. 129–135. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/550/533> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

14. Єжелій Ю. О., Тягунова З. О. Синергія корпоративної соціальної відповідальності та цифрової трансформації українського бізнесу в умовах економічної турбулентності. *XVIII Міжнародна науково-практична конференція магістрантів та аспірантів «Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених»* (19-22 листопада 2024 року): матеріали конференції / за ред. проф. Є.І. Сокола. Харків : НТУ «ХП», 2024. С. 493–393. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14447> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

15. Ємельянов О. Сутність та типи конкурентоспроможності компаній. *Грааль науки*. 2021. № 8. С. 36–40. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14447> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

16. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_1_2016ua/12.pdf

(дата звернення: 10.01.2025 р.).

17. Закрижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2021. № 6. Том 2. С. 211–215.

18. Зниження світових цін на продукцію ГМК: як позначається на українських експортерах. GMK-center. URL: <https://gmk.center/en/posts/decline-in-global-iron-and-steel-products-prices-how-ukrainian-exporters-are-affected> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

19. Зоринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: Сполом, 2016. 412 с.

20. Інформація Державної служби статистики України. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

21. Казакова Л. О. Національна безпека держави: понятійно-категорійний апарат. *Регіональні студії*. Вип. 24. 2021. С. 128–132.

22. Кваша Н.С. Перспективи українських експортерів металопродукції на європейському ринку. *Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій, матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л.А. Анісімової: - К., Видавець Цибульська, 2025. С. 89–90.*

23. Кириченко С. О. Принципи формування асортиментної політики. *АГРОСВІТ*. 2021. №1-2. С. 90–95.

24. Компанія «ТермаСтіл». Про компанію. URL: <https://thermasteel.ua/about> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

25. Кубишина Н. С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. №7. С. 171–178.

26. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

27. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022, № 6, Том 2. С. 142–49. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/817/832> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

28. Лазоренко Т. В., Пащук Л. В., Єжелій Ю. О. Проблеми комплексної оцінки впливу глобальних підприємницьких структур на розвиток національної економіки. *Економіка. Фінанси. Право: Аналітик*. Київ. № 7 2023. С. 10–16. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/354> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

29. Лебіга В. Сучасний стан торговельно-економічних відносин України та європейського союзу. *World Economy : зб. Наук. Ст.*. Київ, 2022. С. 134–140.

30. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

31. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №4. С. 274–282.

32. Маркетингова діяльність підприємств : підручник / О. П. Косенко [та ін.]; ред. О. П. Косенко; Нац. техн. ун-т «ХПІ». Харків : ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0052013.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

33. Мартинович Н. О., Горник В. Г., Бойченко Е. Б. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Київ: «Видавництво Людмила», 2021. 323 с.

34. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. Економіка та бізнес-інновації: підручник. Суми : Університетська книга, 2023. 702 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/91523/1/Business_Innovation_2023.pdf (дата звернення: 10.01.2025 р.).

35. Минчинська І. В. Оцінка стану бізнес-середовища в Україні за даними міжнародних рейтингів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015.

№ 6 (169). С. 149–158.

36. Науменко Н., Юник С. Політика конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на ринках європейських країн. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. С. 57–61. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22510/1/59-63%20Науменко.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

37. Нікіфорова В. А. Довгострокові фактори і тенденції розвитку металургії України. URL: <http://ojs.econindustry.org/index.php/ep/article/view/240> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

38. Огляд ринку металопродукції 2022-2023 років. Український центр сталевих будівництва. URL: https://uscc.ua/uploads/page/images/publications/oglyad_rynku_2023.pdf (дата звернення: 10.01.2025 р.).

39. Одінцева О. О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1886/1816> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

40. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств у умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. Вип. 3. ч. 47. С. 94–102. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13932/13829> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

41. Пащенко О. В., Стоянова К. В. Сучасні тенденції розвитку зовнішньої торгівлі України металопродукцією з країнами ЄС. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*. №2, 2021. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2021/84.pdf (дата звернення: 10.01.2025 р.).

42. Пащук Л. В., Свищук І. Л. Теоретичні аспекти процесу формування конкурентних стратегій підприємств на міжнародних ринках. *«Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». Випуск 8(76)/2023, <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8>.

43. Пащук Л. В., Серета В. І. Посилення конкурентоспроможності малих і середніх підприємств на міжнародних ринках. *Наука і техніка сьогодні*.

2022. № 2. С. 120–133.

44. Петченко М. В., Литовченко Т. А. Конкуренентоспроможність країни як предмет дискусій у сучасній науці. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 62. С. 19–25.

45. Попит на металопродукцію в Україні суттєво сповільнився у 2024 році. GMK-Center. URL: <https://gmk.center/en/posts/demand-for-steel-products-in-ukraine-slowed-significantly-in-2024> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

46. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Наш Формат. Київ. 2020. 424 с.

47. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп. / Собкевич О. В., Шевченко А. В., Русан В. М. та ін. Київ : НІСД, 2024. 104 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor-2023.pdf (дата звернення: 10.01.2025 р.).

48. Про національну безпеку України. Закон України. № 2469-VIII. Редакція від 31.03.2023. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

49. Романюк О., Чайковська І. Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах євроінтеграційного процесу. *Економіка та бізнес*. №38 (1). 2021. С. 29–37.

50. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. Вип. 58. 2023. С. 1–6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3541/3471> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

51. Середа В. І., Нагачевська Т. В., Кульчицька І. С. Фактори підвищення конкурентоспроможності українських виробників меду на ринках країн ЄС. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск №5 (32) 2021, С. 18–28.

52. Середа В. І., Пащук Л. В. Системний підхід до посилення

конкурентоспроможності малих і середніх підприємств на міжнародних ринках. *Наукові перспективи*. № 11(17). С. 314–328.

53. Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

54. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй / [під ред. Є. Литвин]. К.: Port Royal, 2001. 594 с.

55. Стрілець В., Пожар А., Флегантова А., Франко Л., Єжелій Ю., & Зборик Д. Цифровізація як інструмент побудови інноваційної стратегії розвитку бізнесу країн ЄС в умовах адаптації до кризових тенденцій міжнародної економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2024. №3 (113), С. 80–88. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-3-11> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

56. ТОВ «ТЕРМАСТІЛ ЛСТК». Основна інформація. Види діяльності. URL: <https://clarity-project.info/edr/40950713> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

57. ТОВ «Термастіл Фасадні Системи». Фінансова звітність. URL: <https://opendatabot.ua/c/41050063> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

58. Український сталевий сектор готується до чергового складного року. GMK-center. URL: <https://gmk.center/en/news/ukraines-steel-sector-is-preparing-for-another-challenging-year> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

59. Цікаві факти про ринок металу в Україні. Асоціації ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/advertising-experience-uk/cikavi-fakti-pro-rinok-metaloprokatu-v-ukraini> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

60. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf (дата звернення: 10.01.2025 р.).

61. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства):

Навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків. Право, 2022. 312 с.

62. Шпильова В. О., Кравчик Ю. В., Яценко І. В. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С 23–30.

63. Ястремська О. М., Гудима О. В., Єжелей Ю. О., Лук`янихін В. О. Новітні інноваційні освітні системи і технології в галузі менеджменту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія Економічна. Серія Юридична*, 2023. № 37, С. 465–472. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1568> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

64. Bertelsmann Stiftung. Ukraine's future competitiveness Directions for structural shifts in foreign trade and investment. URL: <https://wiiw.ac.at/ukraine-s-future-competitiveness-directions-for-structural-shifts-in-foreign-trade-and-investment-dlp-6900.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

65. Branca T. A., Fornai B., Colla V., Murri M. M., Streppa E., Schröder A. J. The Challenge of Digitalization in the Steel Sector. *Metals*, 2020, February № 10(2). URL: <https://www.mdpi.com/2075-4701/10/2/288/htm> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

66. Cabinet of Ministers of Ukraine. National Economic Strategy 2030. 2021. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/202-2021-%D0%BF?lang=en#Text> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

67. Ekdahl Å. Climate Change and the Production of Iron and Steel: an Industry View. World Steel Association. 2021. 30 p.

68. Euro zone economy stagnated last quarter, foreshadowing weak 2025. URL: <https://www.reuters.com/markets/europe/euro-zone-economy-stagnated-last-quarter-foreshadowing-weak-2025-2025-01-30> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

69. EUROFER закликає Єврокомісію скоротити лібералізацію квот до 1% на рік. GMK-Center. URL: <https://gmk.center/ua/news/eurofer-zaklikaie-ievrokomisiju-skorotiti-liberalizaciju-kvot-do-1-na-rik> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

70. Eurofer. «Support EU steel and jobs – reinforce the safeguard», says EUROFER ahead of trade ministers’ meeting. URL: <https://www.eurofer.eu/press-releases/support-eu-steel-and-jobs-reinforce-the-safeguard-says-eurofer-ahead-of-trade-ministers-meeting> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
71. Eurofer. Annual Report 2024. URL: <https://www.eurofer.eu/assets/publications/reports-or-studies/annual-report-2024/EUROFER-Annual-Report-2024.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
72. EUROFER. European Steel in Figures 2009. URL: <https://www.eurofer.eu/assets/publications/archive/archive-of-older-eurofer-documents/2009-ESF.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
73. EUROFER. European Steel in Figures 2010. URL: <https://www.eurofer.eu/assets/publications/archive/archive-of-older-eurofer-documents/2010-ESF.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
74. EUROFER. European Steel in Figures 2012. URL: https://aceroplatea.es/assets/uploads/documents/doc_63870e5c63397.pdf (дата звернення: 10.01.2025 р.).
75. EUROFER. European Steel in Figures 2013. URL: https://aceroplatea.es/assets/uploads/documents/doc_63870e2e23068.pdf (дата звернення: 10.01.2025 р.).
76. EUROFER. European Steel in Figures 2014. URL: <https://www.eurofer.eu/assets/publications/archive/archive-of-older-eurofer-documents/201405-ESF.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
77. EUROFER. European Steel in Figures 2015. URL: <https://www.eurofer.eu/assets/publications/archive/archive-of-older-eurofer-documents/201505-ESF.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
78. EUROFER. European Steel in Figures 2016. URL: <https://www.eurofer.eu/assets/publications/archive/archive-of-older-eurofer-documents/201605-ESF.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
79. EUROFER. European Steel in Figures 2017. URL: <https://www.matil.org/uploads/dokuman/907-1/201705-SteelFigures.pdf> (дата

звернення: 10.01.2025 р.).

80. EUROFER. European Steel in Figures 2018. URL: <https://puds.pl/sites/default/files/2019-01/201806-SteelFigures.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

81. EUROFER. European Steel in Figures 2019. URL: <https://www.eurofer.eu/assets/Uploads/European-Steel-in-Figures-2019-Final-v2.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

82. EUROFER. European Steel in Figures 2020. URL: <https://www.eurofer.eu/assets/Uploads/European-Steel-in-Figures-2020.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

83. EUROFER. European Steel in Figures 2021. URL: <https://www.eurofer.eu/assets/publications/brochures-booklets-and-factsheets/european-steel-in-figures-2021/European-Steel-in-Figures-2021.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

84. EUROFER. European Steel in Figures 2022. URL: <https://www.eurofer.eu/assets/publications/brochures-booklets-and-factsheets/european-steel-in-figures-2022/European-Steel-in-Figures-2022-v2.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

85. EUROFER. European Steel in Figures 2023. URL: https://www.eurofer.eu/assets/publications/brochures-booklets-and-factsheets/european-steel-in-figures-2023/FINAL_EUROFER_Steel-in-Figures_2023.pdf (дата звернення: 10.01.2025 р.).

86. EUROFER. European Steel in Figures 2024. URL: <https://www.eurofer.eu/assets/publications/brochures-booklets-and-factsheets/european-steel-in-figures-2024/EUROFER-2024-Version-June14.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

87. Eurometal. Eurofer requests safeguard quota revision amid COVID-19. URL: <http://eurometal.net/eurofer-requests-safeguard-quota-revision-amid-covid-19> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

88. Gao X., Wang A., Liu G. et al. Expanded S-Curve Model of a

Relationship Between Crude Steel Consumption and Economic Development: Empiricism from Case Studies of Developed Economies. *Nat Resour Res*, 2019. № 28, P. 547–562.

89. Global Poland Construction Market Overview. URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/poland-construction-market-25780> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

90. GMK-Center. Decarbonization of the steel industry: a challenge for the coming decades. GMK-Center. URL: https://gmk.center/wp-content/uploads/2021/07/Decarbonisation-eng_2021.pdf (дата звернення: 10.01.2025 р.).

91. Kotler Philip. *Marketing Management*. Published in Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1988. 777 p.

92. Kravchuk N., Matrosova I. Trends in the development of the metallurgical industry of Ukraine: global competitiveness and innovation aspect. *Pryazovskyi economic herald*, 2020 № 1 (18), P. 32–37.

93. OECD. *Global Material Resources Outlook to 2060. Economic drivers and environmental consequences*. OECD Publishing, 2019. Paris, 212 p.

94. OECD. *Steel Demand Beyond 2030. Forecast Scenarios*. 83rd Session of the Steel Committee, Paris. URL: https://web-archive.oecd.org/2017-10-04/450834-Item_4b_Accenture_Timothy_van_Audenaerde.pdf (дата звернення: 10.01.2025 р.).

95. Pozhar A., Strilets V., Franko L., Flehantova A., Tul S., Yezhelyi Yu. *Monetary Policy in the Conditions of War: Ukrainian and Foreign Experience*. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2024. №2 (112), С. 102–108. URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/255/242> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

96. Rissman J. et al. Technologies and policies to decarbonize global industry: review and assessment of mitigation drivers through 2070. *Appl. Energy*, 2020. № 266, 34 p.

97. Steel structures market in Poland 2023-2028. URL: <https://spectis.pl/steel-structures-market> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

98. Structural Metal Product Manufacturing in Poland – Market Size, Industry Analysis, Trends and Forecasts (2024-2029). URL: <https://www.ibisworld.com/poland/industry/structural-metal-product-manufacturing/200470> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
99. The Polish market remains dependent on imports. URL: <https://eurometal.net/the-polish-market-remains-dependent-on-imports> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
100. Ukrainian steel trading market shows signs of recovery. GMK center. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/ukrainian-steel-trading-market-shows-signs-recovery-gmk-center> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
101. UN Climate Change. Glasgow Climate Pact. United Nations Framework Convention on Climate Change. 2021. 11 p.
102. Venher Vytalyj, Shumska, Svitlana. Ukraine's metallurgical industry : output dynamics through the prism of external factors. In: Economy and forecasting. 2021. № 1, P. 5–24.
103. Wang P., Ryberg M., Yang Y. et al. Efficiency stagnation in global steel production urges joint supply- and demand-side mitigation efforts. Nat Commun, 2021. № 12 (2066). URL: <https://www.nature.com/articles/s41467-021-22245-6> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
104. World Bank. Indicator. World Bank. Retrieved. URL: <https://data.worldbank.org/indicator> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
105. World World Steel in Figures. World Steel Association. URL: <https://worldsteel.org/data/world-steel-in-figures> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
106. Worldsteel. Sustainability performance of the steel industry 2003-2023. URL: <https://worldsteel.org/wp-content/uploads/Sustainability-Indicators-report-2024.pdf> (дата звернення: 10.01.2025 р.).

ДОДАТКИ

Додаток А. Анкета для дослідження рівня попиту та споживчих мотивацій на ринку металевих конструкцій Польщі

Дослідження рівня попиту та споживчих мотивацій на ринку металевих конструкцій Польщі.

З метою актуалізації інформації, отриманої зі вторинних джерел, а також для поглиблення існуючих знань та відомостей щодо рівня попиту та споживчих мотивацій на ринку металевих конструкцій Польщі, проведемо власне маркетингове дослідження. Анкетування дозволить визначити ключові фактори вибору постачальника, оцінити рівень зацікавленості польських компаній у співпраці з українськими виробниками, а також ідентифікувати основні бар'єри, які можуть вплинути на експорт української продукції до Польщі.

Метою даного дослідження є визначення рівня попиту на металеві конструкції на ринку Польщі та споживчі мотивації, які впливають на вибір постачальника серед польських компаній.

Встановлено наступні **межі дослідження**:

1. Територіальні межі - ринок Польщі.
2. Часові межі - короткострокові, 1 місяць.
3. Межі сегменту - середні та великі компанії, що закуповують різного роду металоконструкції - будівельні компанії, підрядники, дистриб'ютори, імпортери будівельних матеріалів.
4. Продукція - металеві конструкції, а саме покрівельні та фасадні матеріали, огорожі, металоконструкції, швидко монтвані будівлі (ШМБ).

Визначимо пошукові питання, на основі яких буде розроблена анкети.

Пошукові питання та гіпотези

№	Пошукові питання	Гіпотези	Джерела інформації
I. З'ясувати рівень попиту на металеві конструкції			
1.	Який рівень попиту на металеві конструкції на польському ринку?	Попит залишається стабільним або зростає через розвиток будівництва та промисловості.	Первинні та вторинні джерела інформації
2.	У яких сегмента польського ринку металеві конструкції мають найбільший попит?	- Будівельні компанії; - Промислові підприємства; - Логістичні центри та склади; - Державні установи, що пов'язані з інфраструктурними об'єктами.	Первинні та вторинні джерела інформації
3.	Чи готові наразі польські компанії співпрацювати з українськими виробниками?	Польські компанії зацікавлені в українських постачальниках за умови конкурентних цін, гарантій якості товару та відповідності стандартам ЄС.	Первинні джерела інформації
II. Дослідити споживчі мотивації потенційних та існуючих споживачів металевих конструкцій			
4.	Якими є основні фактори, що впливають на вибір постачальника?	Найважливішими є ціна, якість товару та відповідна сертифікація. Другорядними, але теж важливими є терміни поставки; впізнаваність та репутація бренду, клієнтоорієнтованість та гнучкість.	Первинні джерела інформації
5.	Які види металоконструкцій найбільше відповідають	Покрівельні матеріали; фасадні матеріали; ШМБ; огорожі; інші, дрібні вибори з	Первинні джерела

	потребам споживачів на досліджуваному ринку?	металу.	інформації
6.	Що мотивує компанії на ринку Польщі обирати альтернативних виробників металопродукції, на заміну локальним?	- Конкурентна ціна, яка дозволяє знизити витрати на будівництво та виробництво; -Різноманітність асортименту продукції дозволяє закупити у одного виробника одразу декілька видів продукції для одного чи декількох проєктів; - Вища якість продукції та відповідність стандартам; - Швидші терміни виготовлення та доставки товару;	Первинні джерела інформації
7.	Який вплив має обслуговування та гарантії на вибір постачальника?	Компанії надають перевагу постачальникам, які надають чіткі гарантії, технічну підтримку та підтримують зв'язок до завершення угоди.	Первинні джерела інформації
8.	Наскільки важливими є екологічні та сертифікаційні стандарти для металевих конструкцій на ринку ЄС?	Польща є частиною ЄС, тож компанії все більше орієнтуються на екологічність та відповідність європейським нормам та політикам.	Первинні та вторинні джерела інформації
9.	Які додаткові послуги очікують замовники при покупці металевих конструкцій?	За придбання габаритних металевих конструкцій – допомога в проектуванні, монтаж конструкцій, гарантійне обслуговування.	Первинні джерела інформації
III. Визначити рівень конкуренції на ринку металевих конструкцій			
10.	Яким чином польські компанії найчастіше закупають металеві конструкції?	Локальні виробники через логістичні зручності та терміни доставки; Імпорт з країн ЄС є основною альтернативою завдяки відповідності європейським стандартам та стабільності постачання; Онлайн-платформи та спеціалізовані біржі закупівель металевих конструкцій.	Первинні джерела інформації
11.	Які канали дистрибуції є найефективнішими на ринку Польщі?	Металеві конструкції найчастіше реалізуються через прямих виробників, офіційних дилерів та спеціалізовані дистриб'юторські компанії. Будівельні компанії та промислові підприємства часто укладають довгострокові контракти з великими постачальниками, щоб забезпечити стабільність цін і надійність поставок.	Первинні джерела інформації
12.	З якими перешкодами можуть зіштовхнутися українські виробників при виході на ринок ЄС?	Основні перешкоди, що можуть постати - це відсутність сертифікації, непередбачувані логістичні та митні витрати, регуляторні бар'єри, низька впізнаваність бренду, велика конкуренція на польському ринку, культурний бар'єр	Первинні та вторинні джерела інформації
13.	Чому потенційні замовники можуть відмовитися від імпорту металевих конструкцій з України?	- Нестабільна політична ситуація, війна в країні - Ризик недотримання термінів доставки - Невідповідність товару сертифікаційним вимогам ЄС	Первинні джерела інформації

Джерело: складено автором.

Таким чином, було сформовано 13 пошукових питань, на основі яких було розроблено анкету українською та англійською мовами для кінцевих споживачів на ринку Польщі.

Анкету було апробовано при опитуванні споживачів на ринку Польщі та в рамках даного дослідження була складена українською та англійською мовами.

Анкета

Шановний респонденте!

Студентка 2 курсу Освітнього рівня «Магістр» спеціальності «Міжнародна економіка» КНУ ім. Тараса Шевченка Кваша Наталія проводить маркетингове дослідження з метою виявлення рівня попиту та споживчих мотивацій на ринку металевих конструкцій Польщі. Просимо вас допомогти та пройти коротке опитування. Ваші відповіді зіграють важливу роль у формуванні висновків по даному проекту.

Правильну, на вашу думку, відповідь позначте – X.

1. В якій сфері працює Ваша компанія? Виберіть тільки 1 правильну відповідь.

- Будівництво (житлове, комерційне чи промислове);
- Виробництво та промисловість;
- Логістика чи складські комплекси (дистрибуційні центри, вантажні термінали тощо);
- Державні та муніципальні інфраструктурні проекти;
- Проектування та архітектурна діяльність;
- Інше ____

2. Чи співпрацює Ваша компанія з іноземними постачальниками металевих конструкцій?

- Так;
- Ні;

3. Наскільки важливими є наступні фактори при виборі іноземного постачальника металоконструкцій? Розмістіть ваші відповіді від 1 – неважливо до 5 – дуже важливо.

Фактор	Оцінка				
	1	2	3	4	5
Ціна					
Якість товару					
Відповідність сертифікаціям ЄС					
Терміни постачання					
Репутація виробника					
Гнучкі умови співпраці					

4. Які види металоконструкцій, з запропонованого списку, Ваша компанія використовує у свої діяльності? Оберіть усі відповідні варіанти.

- Покрівельні матеріали (профнастил, металочерепиця, сендвіч-панелі, тощо);
- Фасадні матеріали (металеві касети, вентилязовані фасади, композитні панелі);
- Швидкокомтовані будівлі (ШМБ) для комерційних, промислових або сільськогосподарських об'єктів;
- Металеві огорожі та ворота (парканні секції, зварні решітки, модульні огорожі тощо);
- Оцинковані профілі (C-, Z-, U- та інші формати);
- Легкі сталеві тонкостінні конструкції (ЛСТК) для каркасного будівництва;
- Зварні двотаврові балки для несучих конструкцій;
- Інші види металоконструкцій ____

5. Які фактори можуть вплинути на Ваше рішення обрати альтернативного закордонного виробника металоконструкцій на заміну локальному постачальнику?

Проаранжуйте ваші варіанти відповідей за пріоритетністю - від найбільш до найменш важливого.

- Конкурентна ціна альтернативного виробника та можливість отримати продукцію дешевше без втрати якості;
- Ширший асортимент продукції, включаючи спеціалізовані та нестандартні рішення;
- Вища якість товару, відповідність європейським стандартам, кращі матеріали та технології виробництва;
- Швидші терміни виготовлення та доставки, гарантії отримати продукцію в стислі терміни без затримок;
- Кращі гарантійні умови, сервісне обслуговування, можливість повернення чи заміни продукції;

6. Чи згодні ви з твердженням: «Компаніям, що працюють на ринку ЄС, важливо, щоб імпортна продукція відповідала екологічним вимогам та сертифікаційним стандартам Європейського Союзу?»

- Цілком згоден;
- Згоден;
- Згоден певною мірою;
- Не згоден;
- Категорично не згоден;

7. Через які основні канали Ваша компанія здійснює закупівлю металокопструкцій? *Оберіть два варіанти, які найкраще відображають тенденції закупівель у вашій компанії.*

- Безпосередньо у локальних виробників;
- Через імпортерів з країн ЄС;
- Через дистриб'юторів та посередників;
- На онлайн-платформах чи біржах для закупівель;
- Інше _____

8. Які додаткові послуги від виробника ви хотіли б отримати при закупівлі металевих копструкцій? *Напишіть власний варіант відповіді.*

9. Які канали постачання металокопструкцій, на Вашу думку, є найзручнішими? *Оцініть ефективність від 1 – неефективний до 5 – дуже ефективний.*

Канали дистрибуції	Оцінка
Прямі закупівлі у виробника	
Офіційні дилери виробників	
Спеціалізовані дистриб'ютори	
Будівельна чи промислові постачальники (компанії, що забезпечують комплексне постачання будівельних матеріалів, включаючи металокопструкції)	
Оптові торгові компанії	
Онлайн-платформи, або електронні біржі	

10. Які основні виклики можуть стати на заваді виходу українських виробників металокопструкцій на ринок Польщі? *Оберіть до 3-ох варіантів відповіді.*

- Високі витрати на логістику та митне оформлення;
- Низька впізнаваність українських виробників, відсутність сформованої репутації на новому ринку;
- Сильна конкуренція з боку місцевих та європейських виробників;
- Відмінності в бізнес-культурі та вимогах польських компаній;
- Відсутність необхідних сертифікатів та не повна відповідність стандартам ЄС;
- Брак фінансування та інвестицій для розширення діяльності та маркетингового просування;

11. Чи є у Вашої компанії побоювання щодо імпорту металокопструкцій з України?

- Так;
- Ні;

- Можливо;

12. Якщо відповідь на попереднє запитання «Так» / «Можливо», тоді вкажіть, що саме викликає найбільші сумніви?

- Політична та економічна нестабільність в Україні, що пов'язані з війною;
- Можливі затримки у постачанні та логістичні незручності;
- Невідповідність сертифікації ЄС;
- Інше ____

Дякуємо, що приділили час нашому дослідженню! Ваші відповіді є надзвичайно цінними та допоможуть глибше проаналізувати ринок металевих конструкцій у Польщі, щоб сформуванати можливості та перспективи для українських виробників.

Questionnaire

Dear respondent!

A 2nd year student of the Master's degree in International Economics at Taras Shevchenko National University of Kyiv, Nataliia Kvasha, is conducting a marketing study to identify the level of demand and consumer motivations in the metal structures market in Poland. We ask you to help and complete a short survey. Your answers will play an important role in forming conclusions on this project.

Mark the correct answer - X.

1. What industry does your company operate in? Choose only 1 correct answer.

- Construction (residential, commercial or industrial);
- Manufacturing and industry;
- Logistics or warehousing (distribution centers, freight terminals, etc.);
- State and municipal infrastructure projects;
- Design and architectural activities;
- Other ____

2. Does your company cooperate with foreign suppliers of metal structures?

- Yes;
- No;

3. How important are the following factors when choosing a foreign supplier of metal structures? Rank your answers from 1 - not important to 5 - very important.

Factor	Rating				
	1	2	3	4	5
Price					
Product quality					
Compliance with EU certifications					
Delivery times					
Manufacturer's reputation					
Flexible terms of cooperation					

4. What types of metal structures from the proposed list does your company use in its activities? Select all appropriate options.

- Roofing materials (corrugated sheeting, metal tiles, sandwich panels, etc.);
- Facade materials (metal cassettes, ventilated facades, composite panels);
- Prefabricated buildings (FB) for commercial, industrial or agricultural facilities;
- Metal fences and gates (fence sections, welded grilles, modular fences, etc.);

- Galvanized profiles (C-, Z-, U- and other formats);
- Light steel thin-walled structures (LSTK) for frame construction;
- Welded I-beams for load-bearing structures;
- Other types of metal structures ____

5. What factors might influence your decision to choose an alternative foreign manufacturer of metal structures to replace a local supplier? *Arrange your answer options in order of priority - from most to least important.*

- Competitive price of the alternative manufacturer and the ability to get products cheaper without losing quality;
- Wider product range, including specialized and non-standard solutions;
- Higher quality of the product, compliance with European standards, better materials and production technologies;
- Faster production and delivery times, guarantees of receiving products in a short time without delays;
- Better warranty conditions, service, the ability to return or replace products;

6. Do you agree with the statement: “For companies operating in the EU market, it is important that imported products meet the environmental requirements and certification standards of the European Union”?

- Strongly agree;
- Agree;
- Agree to some extent;
- Disagree;
- Strongly disagree;

7. Through what main channels does your company purchase metal structures? *Choose two options that best reflect your company's purchasing trends.*

- Directly from local manufacturers;
- Through importers from EU countries;
- Through distributors and intermediaries;
- On online platforms or procurement exchanges;
- Other ____

8. What additional services would you like to receive from the manufacturer when purchasing metal structures? *Write your own answer.*

9. Which metal structures supply channels do you think are the most effective? *Rate the effectiveness from 1 - ineffective to 5 - very effective.*

Distribution channels	Rating
Direct purchases from the manufacturer	
Official dealers of manufacturers	
Specialized distributors	
Construction or industrial suppliers (companies that provide a comprehensive supply of building materials, including metal structures)	
Wholesale trading companies	
Online platforms, or electronic exchanges	

10. What are the main challenges that may hinder Ukrainian manufacturers of metal structures from entering the Polish market? *Choose up to 3 answer options.*

- High costs of logistics and customs clearance;
- Low recognition of Ukrainian manufacturers, lack of established reputation in the new market;
- Strong competition from local and European manufacturers;

- Differences in business culture and requirements of Polish companies;
- Lack of necessary certificates and incomplete compliance with EU standards;
- Lack of financing and investments for expansion of activities and marketing promotion;

11. Does your company have concerns about importing metal structures from Ukraine?

- Yes;
- No;
- Maybe;

12. If the answer to the previous question is “Yes” / “Maybe”, then indicate what exactly causes the greatest doubts?

- Political and economic instability in Ukraine, related to the war;
- Possible delays in delivery and logistical inconveniences;
- Non-compliance with EU certification;
- Other ____

Thank you for taking the time to complete our survey! Your answers are extremely valuable and will help us to further analyze the metal structures market in Poland in order to shape opportunities and prospects for Ukrainian manufacturers.

Додаток Б. Фінансова звітність ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» станом на 1 січня 2024 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕРМАСТІЛ"		Дата (рік, місяць, число)	Коди		
Територія	ПОЛТАВСЬКА		за ЄДРНОУ	2024	01	01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КАТОТТГ	40951041		
Вид економічної діяльності	Холодно штампування та гнуття		за КОПФГ	UAS308037001014344		
Середня кількість працівників, осіб	60		за КВЕД	240		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			24.33		
Адреса, телефон	вулиця Зіньківська, буд. 52, м. ПОЛТАВА, ПОЛТАВСЬКА обл., 36009			506559		

1. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
Первісна вартість	1000	0,3	185,6
Накопичена амортизація	1001	102,4	312,5
Незавершені капітальні інвестиції	1002	(102,1)	(126,9)
Основні засоби :	1005	-	-
первісна вартість	1010	39,2	59,6
знос	1011	264,7	337,7
Довгострокові біологічні активи	1012	(225,5)	(278,1)
Довгострокові фінансові інвестиції	1020	-	-
Інші необоротні активи	1030	-	-
Усього за розділом I	1090	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси :	1095	39,5	245,2
у тому числі готова продукція	1100	8 509,0	16 023,3
Поточні біологічні активи	1103	6 933,0	14 047,1
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1125	3 838,6	2 689,6
у тому числі з податку на прибуток	1135	5,7	856,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1136	-	0,2
Поточні фінансові інвестиції	1155	14 732,4	20 859,2
Гроші та їх еквіваленти	1160	-	-
Витрати майбутніх періодів	1165	92,9	236,7
Інші оборотні активи	1170	7,0	23,6
Усього за розділом II	1190	517,0	476,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1195	27 702,6	41 165,5
Баланс	1200	-	-
	1300	27 742,1	41 410,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16 501,5	16 501,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(785,8)	(5 119,1)
Неоплачений капітал	1425	(3 150,0)	(-)
Усього за розділом I	1495	12 565,7	11 382,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	3 900,0	797,9
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 596,3	566,8
розрахунками з бюджетом	1620	26,5	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	26,5	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	127,2	73,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7 526,4	8 340,3
Усього за розділом III	1695	15 176,4	9 778,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	27 742,1	41 410,7

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2023 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	117 886,5	84 649,1
Інші операційні доходи	2120	837,1	187,7
Інші доходи	2240	0,1	0,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	118 723,7	84 836,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(101 463,3)	(67 900,5)
Інші операційні витрати	2180	(19 905,7)	(16 246,3)
Інші витрати	2270	(1 688,0)	(548,2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(123 057,0)	(84 695,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(4 333,3)	141,9
Податок на прибуток	2300	(-)	(26,7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(4 333,3)	115,2



Керівник
Головний бухгалтер

_____ (підпис)
_____ (підпис)

ЕП Прокопенков Андрій
Олексійович
ЕП Хомович Валентина Михайлівна
Прокопенков Андрій Олексійович
(ініціали, прізвище)
Хомович Валентина Михайлівна
(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток В. Фінансова звітність ТОВ «ТЕРМАСТІЛ» станом на 1 жовтня 2024 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу 1)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕРМАСТІЛ"	Дата (рік, місяць, число)	2024 10 01
Територія	ПОЛТАВСЬКА	за ЄДРПОУ	40951041
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ	UA3308037001018342
Вид економічної діяльності	Холодне штампування та пруття	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників, осіб	89	за КВЕД	24.33
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон	вулиця Зіньківська, буд. 52, м. ПОЛТАВА, ПОЛТАВСЬКА обл., 36009		506559

1. Баланс на 30 вересня 2024 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	185,6	186,9
Первісна вартість	1001	312,5	351,8
Накопичена амортизація	1002	(126,9)	(164,9)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	59,6	49,0
первісна вартість	1011	337,7	348,8
знос	1012	(278,1)	(299,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	245,2	235,9
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	16 023,3	32 958,3
у тому числі готова продукція	1103	14 047,1	30 710,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 689,6	5 114,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	856,4	880,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20 859,2	9 509,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	236,7	905,6
Витрати майбутніх періодів	1170	23,6	33,3
Інші оборотні активи	1190	476,5	2 194,2
Усього за розділом II	1195	41 165,3	51 595,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вбуття	1200	-	-
Баланс	1300	41 410,5	51 830,9

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16 501,5	16 501,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(5 799,1)	(5 683,4)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	10 702,4	10 818,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	797,9	20 656,2
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	566,8	11 584,7
розрахунками з бюджетом	1620	679,8	40,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	40,5
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	73,3	76,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8 340,3	8 654,9
Усього за розділом III	1695	10 458,1	41 012,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	41 410,5	51 830,9

2. Звіт про фінансові результати
за 9 Місяців 2024 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	99 129,7	67 471,1
Інші операційні доходи	2120	1 853,4	143,1
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	100 983,1	67 614,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(84 044,5)	(60 844,5)
Інші операційні витрати	2180	(13 549,4)	(13 301,1)
Інші витрати	2270	(3 232,8)	(510,5)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(100 826,7)	(74 656,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	156,4	(7 041,9)
Податок на прибуток	2300	(40,7)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	115,7	(7 041,9)

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

ЕП Прокopenков Андрій
Олександрович
Прокopenков Андрій Олександрович
Баленгіна Михайлівна
Хомович Валентина Михайлівна
(ініціали, прізвище)
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад