

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

ГІТЬКО ІРИНИ ВОЛОДИМИРІВНИ

**Науковий керівник:
д. е. н., професор,
Заслужений діяч науки і техніки України
Жилінська Оксана Іванівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»
ГІТЬКО ІРИНИ ВОЛОДИМИРІВНИ

1. Тема роботи: «Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства на засадах бенчмаркінгу»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2, редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13

2. Строк завершення роботи: 12.05.2025

3. Попередній захист роботи: квітень-травень 2025 р.

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства на засадах бенчмаркінгу.

5. Об'єкт дослідження: методичний інструментарій бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub» на українському ринку металопродукції.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – узагальнення теоретичних і методичних основ бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств та розробка інформаційно-аналітичного забезпечення застосування бенчмаркінгового інструментарію в оцінюванні конкурентоспроможності компанії «Steel Hub» на українському ринку металопродукції.

Завдання:

6.1. Розглянути конкурентоспроможність промислового підприємства як об'єкт оцінювання.

6.2. Охарактеризувати теоретичний конструкт та методичний інструментарій бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств.

6.3. Навести загальну характеристику компанії «Steel Hub» на українському ринку металопродукції.

6.4. Здійснити оцінювання конкурентоспроможності компанії «Steel Hub» на засадах бенчмаркінгу.

6.5. Запропонувати складові інформаційно-аналітичного забезпечення застосування бенчмаркінгового інструментарію оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств.

6.6. Розробити гібридну модель оцінювання конкурентоспроможності компанії «Steel Hub» на засадах бенчмаркінгу.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультації з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерської роботи	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ	6
1.1. Конкурентоспроможність промислового підприємства як об'єкт оцінювання.....	6
1.2. Теоретичний конструкт та методичний інструментарій бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств.....	13
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ «STEEL HUB» НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ МЕТАЛОПРОДУКЦІЇ.....	25
2.1. Загальна характеристика компанії «Steel Hub» на українському ринку металопродукції	25
2.2. Оцінювання конкурентоспроможності компанії «Steel Hub» на засадах бенчмаркінгу.....	34
РОЗДІЛ 3. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ	47
3.1. Складові інформаційно-аналітичного забезпечення застосування бенчмаркінгового інструментарію оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств.....	47
3.2. Розробка гібридної моделі оцінювання конкурентоспроможності компанії «Steel Hub» на засадах бенчмаркінгу	57
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку ринку, високої конкуренції та глобалізації економіки питання забезпечення сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій промислових підприємств набуває особливої актуальності. Одним із ключових чинників успішної діяльності є здатність підприємства своєчасно й об'єктивно оцінювати власну конкурентоспроможність, виявляти слабкі місця та знаходити шляхи удосконалення своєї діяльності.

Бенчмаркінг як інструмент стратегічного управління дозволяє промисловим підприємствам не лише здійснювати порівняльний аналіз власних показників із кращими галузевими практиками, а й запозичувати ефективні методи ведення бізнесу, формувати обґрунтовані управлінські рішення. Водночас ефективне використання бенчмаркінгу можливе лише за наявності належного методичного забезпечення, яке враховує специфіку промислового сектору, динаміку змін зовнішнього середовища та внутрішні ресурси підприємства.

Тому розробка та вдосконалення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств на основі бенчмаркінгу є вкрай важливою для забезпечення їх адаптивності, інноваційного розвитку та підвищення ефективності функціонування на ринку.

Питанню оцінювання конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу присвятили свої наукові роботи такі зарубіжні та українські науковці, як: сБалан В.Г., Артеменко Л. П., Пічугіна М. А., Артеменко О. Т., Ганжурова Л. Ю., Замасло О. Т., Дропа Я. Б., Гвоздецька І. В., Ніфатова О. М., Перерва П. Г., Ткачова Н. П., Алосані М.С., Ай-Дафрі Х.С., Юсоф Р.З. та інші.

Мета дослідження – узагальнення концептуальних основ оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства на засадах бенчмаркінгу та розробка практичних рекомендацій щодо оцінювання конкурентоспроможності компанії «Steel Hub».

Для досягнення мети, необхідно виконати низку завдань:

- розглянути конкурентоспроможність промислового підприємства як об'єкт оцінювання;
- охарактеризувати теоретичний конструкт та методичний інструментарій бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств;
- навести загальну характеристику компанії «Steel Hub» на українському ринку металопродукції;
- здійснити оцінювання конкурентоспроможності компанії «Steel Hub» на засадах бенчмаркінгу;
- запропонувати складові інформаційно-аналітичного забезпечення застосування бенчмаркінгового інструментарію оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств;
- розробити гібридну модель оцінювання конкурентоспроможності компанії «Steel Hub» на засадах бенчмаркінгу.

Предметом дослідження є теоретичний конструкт та методичний інструментарій бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси оцінювання конкурентоспроможності компанії «Steel Hub» на засадах бенчмаркінгу.

Методологія дослідження охоплює загальнонаукові та специфічні методи наукових досліджень. Застосовано такі методи: абстрагування, абстрактний, порівняльного аналізу, графічний, методи багатокритерійного аналізу альтернатив, моделювання, методи нечіткої логіки та інші.

Теоретична цінність дослідження полягає в узагальненні теоретичного конструкту та методичного інструментарію бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств, розробці системи інформаційно-аналітичного забезпечення застосування бенчмаркінгового інструментарію оцінювання конкурентоспроможності та гібридної моделі оцінювання конкурентоспроможності.

Прикладна значущість отриманих результатів полягає в тому, що розроблене інформаційно-аналітичне забезпечення застосування бенчмаркінгового інструментарію оцінювання конкурентоспроможності та гібридна модель оцінювання конкурентоспроможності можуть бути застосовані на практиці в діяльності компанії «Steel Hub», інших підприємств галузі та підприємств інших галузей.

Апробація результатів дослідження. Було взято участь у ХХІІІ Міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій», 26 – 28 березня 2025 із тезами: «Конкурентоспроможність українських підприємств з виробництва металевих виробів в умовах війни». Опубліковано наукову статтю на тему: «Key tools for assessing and managing enterprise competitiveness based on benchmarking» у науковому фаховому виданні «БізнесІнформ», а також тез на тему «Assessing the competitiveness of an industrial enterprise based on benchmarking».

Робота відповідно до вимог складається із вступу, трьох розділів та висновків. Список використаних джерел налічує 67 найменувань. Дослідження налічує 85 сторінок, 13 рисунків, 22 таблиці та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

1.1. Конкурентоспроможність промислового підприємства як об'єкт оцінювання

У сучасних умовах посилення глобальної інтеграції, активного розвитку зовнішньої торгівлі та інших чинників конкуренція як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках стає дедалі жорсткішою. Щоб не лише утримувати лідерські позиції в галузі, а й ефективно протистояти конкуренції, підприємствам необхідно забезпечити гнучкість управлінських рішень і оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Це вимагає постійного моніторингу та глибокого аналізу діяльності підприємства, вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю, а також правильного вибору методів її оцінювання.

Об'єктивне оцінювання конкурентоспроможності має стати базою для розробки конкурентної стратегії, яка забезпечить реалізацію довгострокових цілей підприємства. В умовах активізації ринкових процесів в Україні здатність ефективно конкурувати визначає не лише успішність бізнесу, а й рівень економічної безпеки підприємства. З огляду на це, конкуренція як ключова категорія ринкової економіки залишається вкрай актуальною, а розробка механізмів для отримання та утримання конкурентних переваг набуває особливої важливості.

Згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції», конкуренція розглядається як змагання між суб'єктами господарювання за досягнення переваг над іншими учасниками ринку завдяки власним успіхам, що забезпечує споживачам і підприємствам можливість вибору між кількома продавцями чи покупцями. При цьому жоден окремий суб'єкт не має права самостійно встановлювати умови обігу товарів на ринку [39].

Водночас варто зауважити, що законодавче визначення не охоплює поняття «конкурентоспроможність» і не містить чіткої методики оцінювання рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Поряд із поняттям «конкуренція» важливим є також розуміння терміна «конкурентоспроможність». Вона проявляється лише в умовах реальної конкуренції та певного середовища. Конкурентоспроможність підприємства є результатом взаємодії численних чинників, зумовлених об'єктивним зростанням продуктивності. Вона відображається у стратегії підприємства щодо вдосконалення продукції, підвищення її якості, розширення частки ринку та збільшення прибутковості. Слід зазначити, що конкурентоспроможність є багатоплановим поняттям, яке широко використовується як у практиці, так і в теоретичних дослідженнях економіки.

Вагомий внесок у розвиток підходів до розуміння конкурентоспроможності зробив М. Портер, який розробив теорію конкурентних переваг. Відповідно до його підходу, оцінювання конкурентоспроможності компанії доцільно здійснювати в межах порівняння підприємств однієї галузі [59].

На сьогодні існує велика кількість підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1.1.1).

Проте єдиного загальновизнаного підходу немає. Одні дослідники розглядають конкурентоспроможність як характеристику, що безпосередньо залежить від властивостей продукції підприємства. Інші ж пов'язують її з ефективністю виробничого процесу, рівнем розвитку підприємства, його здатністю впроваджувати нові технології та успішно конкурувати на ринку.

Для оцінювання конкурентоспроможності відомі дослідники застосовують різні методи, серед яких виділяють аналіз порівняльних переваг, порівняльної вартості, порівняльної конкурентної переваги, управлінських чинників та продуктивності використання ресурсів, а також оцінювання конкурентної позиції компаній [64].

Таблиця 1.1.1

Підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»*

Автор	Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»
І. В. Булах	Конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність забезпечувати прибуткову діяльність в умовах конкурентної боротьби на тривалий період часу.
О. А. Галич	Конкурентоспроможність підприємства полягає у його здатності задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти, що працюють на тому ж ринку.
М. І. Іванова	Конкурентоспроможність підприємства виявляється в його здатності пропонувати товари та послуги, які мають більшу цінність для споживачів порівняно з пропозиціями конкурентів.
Р. Л. Лупак	Конкурентоспроможність підприємства характеризується його здатністю досягати всіх поставлених цілей в умовах конкурентного середовища.
О. А. Сергієнко	Конкурентоспроможність підприємства означає його здатність не тільки витримувати конкуренцію, але й забезпечувати сталий розвиток і існування на довгострокову перспективу.
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність компанії оцінюється за тим, наскільки ефективно вона задовольняє потреби клієнтів порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібні товари чи послуги.
Майкл Портер	Конкурентоспроможність товару, послуги чи підприємства визначається їх здатністю конкурувати на ринку з аналогічними товарами або компаніями.
С. Позняк	Конкурентоспроможність полягає в наявності у підприємства конкурентних переваг, які дають змогу знижувати витрати, підвищувати якість, оновлювати та розширювати виробництво, а також утримувати стабільну частку ринку.
С. В. Мочерний	Конкурентоспроможність визначається як здатність об'єкта задовольняти конкретну потребу краще, ніж інші схожі об'єкти, представлені на ринку.
Г. М. Азаренкова,	Конкурентоспроможність полягає у здатності підприємства здійснювати прибуткову діяльність в умовах конкурентного ринку.
Т. І. Гончарук	Конкурентоспроможність – це здатність ефективно використовувати внутрішній потенціал підприємства для створення нових конкурентних переваг і успішної конкуренції на ринку.

*Розроблено автором на основі джерела [6,22,38,40,41,43,49,62].

Конкурентоспроможність підприємства неможлива без продукції, проте не все залежить виключно від продукту. Іноді компанія може забезпечити конкурентоспроможність свого товару шляхом закупівлі дешевої сировини або продажу продукції за демпінговими цінами.

Між концепцією конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможністю підприємства існують суттєві відмінності. Оцінювання конкурентоспроможності продукції є релевантним в короткостроковій перспективі, тоді як конкурентоспроможність підприємства має стратегічний вектор розвитку. Крім того, конкурентоспроможність продукції є лише частиною загального показника конкурентоспроможності підприємства, що охоплює всю номенклатуру товарів. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства може здійснювати саме підприємство або його агент, в той час як оцінювання конкурентоспроможності конкретного товару залежить від споживчих уподобань і вибору покупця [61].

З цих міркувань можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язана з параметрами його продукції, оскільки позиціонування підприємства на ринку здебільшого залежить саме від якості, вартості та інших характеристик товарів, робіт і послуг, які воно пропонує. Це один з ключових факторів, що разом із іншими чинниками забезпечують конкурентні переваги компанії.

Конкурентоспроможність – це здатність компанії ефективно використовувати свої сильні сторони для досягнення цілей та перевершувати конкурентів. Це поняття є важливим індикатором, який дає змогу оцінити ефективність господарської діяльності підприємства. Інакше кажучи, конкурентоспроможність відображає здатність суб'єкта витримувати конкуренцію на ринку [41].

Існує низка факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.1.1).

Зовнішні фактори – ті, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в рамках макросередовища.

Макроекономічні фактори включають загальну економічну ситуацію в країні, зокрема рівень конкурентоспроможності держави, ринковий потенціал, валютні курси, інфляцію, податкові ставки та рівень зайнятості, що формує середовище, у якому функціонує підприємство.



Рис. 1.1.1. Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства*

*Розроблено автором на основі джерела [48,56].

Соціальні фактори охоплюють демографічні тенденції, рівень доступу до новітніх технологій і зміни в споживчих звичках, а також відтік кваліфікованих кадрів за кордон.

Політико-правові фактори – законодавча та податкова база, стабільність політичної ситуації та регуляторні вимоги, що визначають межі діяльності підприємства [48].

Міжнародні фактори охоплюють аналіз міжнародних стандартів, інвестиційну привабливість і доступ до глобальних ресурсів.

Галузеві фактори впливають на специфіку ринку, в тому числі конкуренцію в галузі, попит на продукцію чи послуги, а також взаємовідносини з постачальниками і споживачами.

Науково-технічні фактори – доступ до інновацій, технологій, виробничих ресурсів і можливості співпраці з науковими установами.

Внутрішні фактори – ті, що впливають на конкурентоспроможність підприємства зсередини. При цьому підприємство має на них прямий вплив і за рахунок певних коригувань цих факторів може впливати на власну конкурентоспроможність в цілому [56].

Фінансовий стан підприємства – показники прибутковості, ліквідності та фінансової стабільності, які безпосередньо впливають на можливості інвестування та розвитку бізнесу.

Значний вплив має кадровий потенціал: наявність висококваліфікованих спеціалістів, їхній професійний розвиток та ефективне управління людськими ресурсами.

Окремо варто виділити характер і швидкість впровадження інновацій: активні інвестиції в дослідження і розробки, адаптивність до змін та здатність швидко виводити нові рішення на ринок.

Маркетингова стратегія охоплює грамотне позиціонування на ринку, формування позитивного іміджу бренду, встановлення ефективної цінової політики та орієнтацію на потреби клієнтів.

Організаційно-управлінські фактори – це не лише структура та культура компанії, але й характер взаємовідносин між працівниками та керівництвом. Важливу роль тут відіграє ефективність управління проектами та персоналом.

Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства є доволі складним процесом. Він значно відрізняється від оцінювання конкурентоспроможності окремого товару. Навіть аналіз таких фінансових показників, як рентабельність, ліквідність, оборотність чи ділова активність, не завжди дає повне уявлення про реальну ситуацію на підприємстві [42].

Коли основні показники ефективності вже визначені та проаналізовані, необхідно перейти до їх оцінювання. При цьому варто не обмежуватися лише внутрішнім аналізом, а провести порівняння із сильними конкурентами – підприємствами, які займають провідні позиції у своїй галузі або ринковому

сегменті. Це допоможе краще зрозуміти реальний рівень конкурентоспроможності, виявити недоліки та переваги й окреслити перспективні напрями для подальшого розвитку.

Отже, об'єктивне оцінювання конкурентоспроможності є основою для формування ефективної конкурентної стратегії підприємства. Конкурентоспроможність підприємства проявляється лише в умовах реальної конкуренції та формується під впливом багатьох чинників, що зумовлюють зростання продуктивності. Вона знаходить відображення у стратегії вдосконалення продукції, підвищенні її якості, розширенні ринкової частки та зростанні прибутковості. Це поняття є багатоплановим і широко використовується як у теорії, так і в практиці економіки.

Серед основних факторів впливу на конкурентоспроможність промислового підприємства виокремлюють внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів належать: рівень продуктивності праці, інноваційна активність, якість і конкурентні характеристики продукції, ефективність менеджменту, фінансова стійкість, організаційна культура. Зовнішні фактори включають загальноекономічну ситуацію в країні, інвестиційний клімат, рівень конкуренції в галузі, державне регулювання, наявність інфраструктури та міжнародні економічні зв'язки. Взаємодія цих чинників визначає реальні можливості підприємства з підтримання та зміцнення своїх конкурентних переваг.

Тож, конкурентоспроможність промислового підприємства є комплексною характеристикою його потенціалу й результативності, яка визначає здатність ефективно функціонувати та розвиватися в умовах конкурентного ринкового середовища під впливом широкого спектру внутрішніх і зовнішніх факторів.

1.2. Теоретичний конструкт та методичний інструментарій бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств

У сучасному динамічному бізнес-середовищі конкурентоспроможність підприємства є ключовим фактором його успіху. Для промислових підприємств важливо не лише утримувати свої позиції на ринку, але й адаптуватися до змін та ефективно реагувати на виклики. Одним з найефективніших методів аналізу та підвищення конкурентоспроможності є бенчмаркінг – процес порівняння власних показників із провідними компаніями галузі з метою виявлення найкращих практик та впровадження їх у діяльність підприємства.

Системний підхід до оцінювання конкурентоспроможності дає змогу не тільки виявити слабкі сторони компанії, але й визначити напрямки її розвитку. Чітка структура оцінювання, яка включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, дає змогу отримати об'єктивні результати та прийняти стратегічно важливі рішення.

Ефективний розподіл ресурсів має вирішальне значення для конкурентоспроможності. Бенчмаркінг допомагає виявити сфери, де можна оптимізувати витрати і підвищити продуктивність. Це дає змогу компанії не тільки скоротити непотрібні витрати, але й спрямувати ресурси на розвиток ключових компетенцій [31].

Дані як основа для прийняття рішень у бенчмаркінгу відіграють ключову роль. Використовуючи аналітичні інструменти, компанії можуть отримати цінну інформацію про ефективність бізнес-процесів, операційні витрати, продуктивність персоналу та інші аспекти. Глибока аналітика допомагає визначити конкретні кроки для покращення діяльності та посилення конкурентних позицій.

Гнучкість та адаптивність стають невід'ємними факторами успіху в умовах постійних ринкових змін. Завдяки бенчмаркінгу бізнес може швидко

реагувати на нові виклики, адаптувати свої стратегії та знаходити інноваційні рішення. Це дає змогу їм не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й створювати стійкі конкурентні переваги.

Орієнтація на потреби клієнтів – основа довгострокового успіху компанії. Аналізуючи досвід лідерів галузі, компанії можуть вдосконалювати свої бізнес-моделі, пропонувати кращі продукти та покращувати обслуговування клієнтів. Впровадження найкращих практик допомагає не лише утримувати існуючих клієнтів, але й залучати нових [45].

На рис. 1.2.1 представлені ключові компоненти системи бенчмаркінгу для оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства, включаючи аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, адаптацію кращих практик і використання даних для прийняття рішень.



Рис. 1.2.1. Ключові компоненти бенчмаркінгу*

*Розроблено автором на основі джерела [57].

Для оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства на основі бенчмаркінгу використовуються різні методи, що дають змогу провести комплексний аналіз ринкової позиції компанії та визначити сфери

для вдосконалення. Одним з найпоширеніших методів є функціональний бенчмаркінг, який передбачає порівняння окремих бізнес-процесів з кращими галузевими практиками. Це дає змогу визначити ефективність виробничих, логістичних, маркетингових чи управлінських процесів та знайти можливості для їх оптимізації. Також використовується конкурентний бенчмаркінг, який базується на порівнянні ключових показників компанії з прямими конкурентами, аналізі їхньої ринкової стратегії та виявленні сильних і слабких сторін компанії.

Ще одним ефективним методом є внутрішній бенчмаркінг, який використовується для порівняння підрозділів або філій одного підприємства, що допомагає поширювати кращі практики всередині компанії. Крім того, важливим інструментом оцінювання конкурентоспроможності в сучасних умовах є цифровий бенчмаркінг, який використовує аналітичні платформи та великі дані для моніторингу ринку, поведінки споживачів та ефективності бізнес-процесів. Поєднання цих методів дає змогу бізнесу глибоко аналізувати свою діяльність, підвищувати продуктивність і розробляти стратегії для зміцнення конкурентних позицій [46].

Оцінювання конкурентоспроможності на основі бенчмаркінгу є потужним інструментом підвищення ефективності роботи промислового підприємства. Впровадження кращих практик, гнучкість у прийнятті рішень та стратегічний аналіз допомагають компаніям утримувати стабільні позиції на ринку та досягати сталого розвитку.

На рис. 1.2.2 представлено основний методичний інструментарій бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств.

Gap-аналіз – це метод, що дає змогу ідентифікувати та кількісно оцінити відставання підприємства від лідерів ринку за ключовими показниками конкурентоспроможності. В його основі лежить пряме порівняння фактичного значення певного показника (наприклад, рентабельність продажів, частка ринку, продуктивність праці) з еталонним значенням, що досягається

провідними компаніями. Для кожного критерію розраховується розрив (gap), що виражається у відсотках або абсолютних величинах. Далі показники ранжуються за критичністю розриву – тобто, визначається, які з них найбільше впливають на конкурентоспроможність [53].

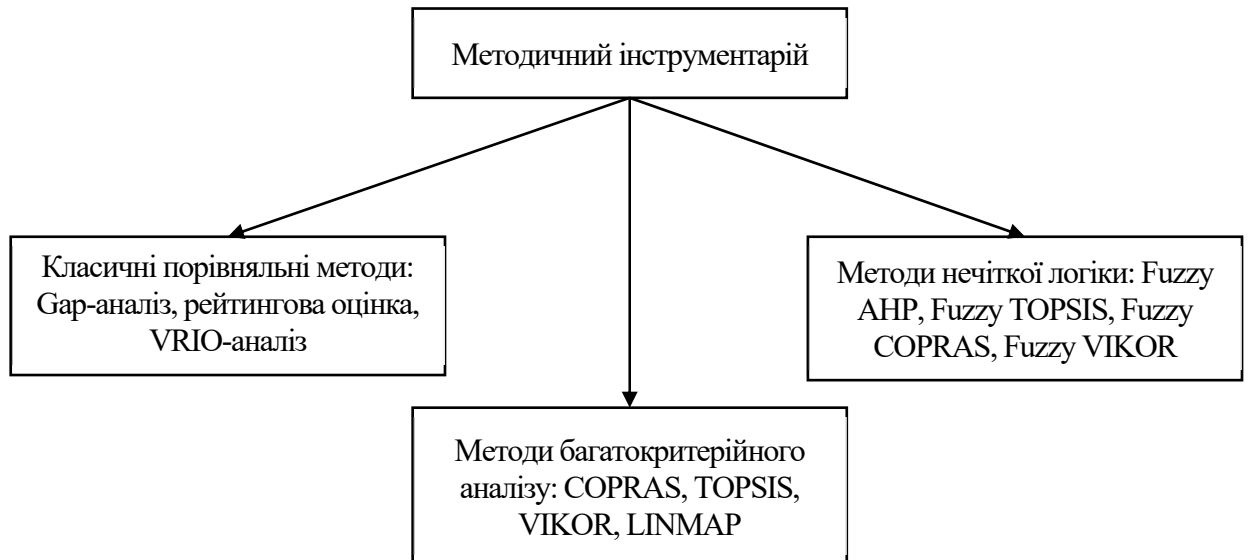


Рис. 1.2.2. Основний методичний інструментарій бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств*

*Розроблено автором на основі джерела [32,33,34,53].

Метод не лише виявляє слабкі місця, а й задає конкретні орієнтири для вдосконалення. Його сильна сторона – простота, прозорість і практична спрямованість; слабкість – нечутливість до якісних чинників і обмежене пояснення причин розривів.

Рейтингова оцінка передбачає порівняння підприємств за системою кількісних і якісних критеріїв, яким присвоюються вагові коефіцієнти залежно від їх впливу на загальний рівень конкурентоспроможності. Спочатку визначаються релевантні показники (наприклад, собівартість, швидкість обслуговування клієнтів, рівень інновацій), для яких збираються дані щодо всіх об'єктів аналізу. Потім кожному підприємству присвоюється оцінка за шкалою (бальна, відносна, експертна), яка нормується і зважується. Після агрегування обчислюється інтегральний показник, за яким формуються рейтинги – від лідера до аутсайдера [53].

Метод дає змогу визначити позицію аналізованого підприємства серед конкурентів, оцінити сильні та слабкі сторони та сформувати базу для стратегічних рішень. Його перевага – комплексність, адаптивність до різних сфер і можливість порівнювати великі вибірки. Основні обмеження – залежність від якості вихідних даних та суб'єктивність у виборі ваг і критеріїв.

VRIO-аналіз – це інструмент стратегічного порівняльного аналізу, що використовується для виявлення джерел стійкої конкурентної переваги шляхом оцінювання ресурсів і можливостей підприємства. VRIO-аналіз оцінює внутрішні ресурси підприємства за чотирма ознаками: цінність (Value), рідкість (Rarity), імітованість (Imitability), організованість (Organization). Якщо ресурс відповідає всім чотирьом критеріям, він надає підприємству довгострокову конкурентну перевагу. У межах бенчмаркінгу VRIO-аналіз дає змогу зіставити стратегічні активи підприємства з активами інших компаній-еталонів. Це дає змогу не лише виявити, які ресурси є унікальними, а й зрозуміти, чого бракує для досягнення конкурентної переваги [53].

Метод переважно якісний, але його можна доповнювати кількісними оцінками, зокрема експертними шкалами або ваговими коефіцієнтами. Сильна сторона VRIO – стратегічна глибина та орієнтація на внутрішній потенціал. Слабкість – суб'єктивність і обмежена порівнюваність у складних багатокомпонентних системах.

COPRAS – метод багатокритерійного оцінювання, що дає змогу порівнювати підприємства за сукупністю показників, розділених на позитивні (які мають зростати) й негативні (які мають зменшуватись). Він базується на пропорційному врахуванні ваг критеріїв і дає змогу визначити інтегральний показник конкурентоспроможності кожної альтернативи, враховуючи як досягнуті результати, так і ризики. Метод забезпечує точне ранжування підприємств у порядку спадання ефективності [33].

TOPSIS – метод, що оцінює підприємства на основі їх близькості до умовно найкращого (ідеального) та найгіршого (антиідеального) варіанта. Чим ближче підприємство до ідеалу і далі від антиідеалу – тим вищою є його

конкурентоспроможність. Метод дає змогу чітко виявити переваги підприємств у багатofакторному середовищі, враховуючи ваги критеріїв і нормалізовані значення [33].

VIKOR – метод компромісного ранжування, орієнтований на вибір підприємства, яке демонструє найменший рівень незадоволеності за всіма критеріями одночасно. Він застосовується, коли потрібно досягти балансу між максимально можливою вигодою та мінімальним ризиком [33].

LINMAP – метод, що будує геометричну модель переваг, де кожна альтернатива розміщується у багатовимірному просторі, а найкраще підприємство визначається як найближче до уявної точки ідеального рішення. Його особливість – у математичній точності та придатності до візуалізації результатів аналізу конкурентоспроможності [33].

Fuzzy AHP – це метод нечіткої версії традиційного AHP, який дає змогу оцінювати альтернативи за допомогою нечітких множин і розмитих суджень експертів. В цьому методі відмовляються від чіткої шкали значень, використовуючи нечіткі числа для представлення переваг між критеріями та альтернативами. Це дає змогу точніше моделювати реальні ситуації, коли критерії важко оцінити точно. В результаті отримується ієрархічна структура, в якій кожній альтернативі присвоюється вага на основі нечітких оцінок [34].

Fuzzy TOPSIS є адаптацією класичного методу TOPSIS з використанням нечітких чисел для оцінювання альтернатив. Замість точних числових значень для критеріїв використовуються нечіткі числа або мовні оцінки (наприклад, «дуже хороше», «середнє», «погане»). Метод оцінює, яка альтернатива найближча до ідеального рішення і найдалша від антиідеального, враховуючи нечіткість даних. Fuzzy TOPSIS дає змогу точніше відобразити реальні умови, де критерії не завжди можуть бути визначені з високою точністю [32].

Fuzzy COPRAS є варіантом методу COPRAS, де для оцінювання альтернатив використовуються нечіткі числа. Це дає змогу розглядати не тільки чіткі показники, а й суб'єктивні оцінки, що дають змогу врахувати

невизначеність у виборі критеріїв та ваг. У порівнянні з класичним COPRAS, цей метод краще підходить для ситуацій, де критичні оцінки важко виразити точними числовими значеннями, наприклад, в оцінці інновацій чи репутації компанії [32].

Fuzzy VIKOR є модифікацією класичного методу VIKOR, де для аналізу використовуються нечіткі множини для оцінювання ступеня задоволення критеріїв. Як і класичний VIKOR, цей метод орієнтований на компромісне рішення між альтернативами, що мінімізує максимальні відхилення від оптимальних результатів. Відмінність – у використанні нечітких оцінок, що дає змогу точніше адаптувати метод до умов реального світу, де відсутність чіткої інформації є нормою [32].

Застосування даних інструментів узагальнено у табл. 1.2.1

На нашу думку, в процесі бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств варто використовувати методи багатокритерійного аналізу альтернатив, такі як TOPSIS, COPRAS та LINMAP, а також їхні модифікації. Дані методи дають змогу на основі різних оцінок за критеріями (це можуть бути бальні оцінки за тією чи іншою шкалою, натуральні показники, такі як прибуток, обсяг виробництва, ціна і т.д., відносні значення, такі як частка ринку, рентабельність і т.д.). Наведені методи враховують вагу критеріїв, характер цільової функції та різні одиниці виміру того чи іншого критерію, а також дають змогу порівняти з ідеальним підприємством.

Наприклад, використання методу TOPSIS під час бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності має такий алгоритм (рис. 1.2.3).

На першому етапі необхідно підібрати конкурентів в галузі для оцінювання за різними критеріями: лідери галузі, прямі регіональні конкуренти і т.д. Після чого необхідно побудувати карти стратегічних груп та відібрати для оцінювання найближчих конкурентів [33].

Таблиця 1.2.1

Аналіз застосування методів у бенчмаркінговому оцінюванні
конкурентоспроможності

Метод	Особливості застосування	Сильні сторони	Слабкі сторони
Gap-аналіз	Порівняння фактичного стану з ідеальним, визначення відставань.	Простота, швидке виявлення розривів.	Не враховує взаємозв'язки між критеріями.
Рейтингова оцінка	Побудова рейтингу за кількома критеріями.	Легкість в застосуванні, чітке порівняння.	Залежить від суб'єктивних оцінок, не завжди точне.
VRIO-аналіз	Оцінювання ресурсів підприємства для визначення конкурентних переваг.	Аналіз внутрішніх конкурентних переваг.	Обмежено внутрішніми ресурсами, не враховує зовнішню конкуренцію.
COPRAS	Оцінка альтернатив за зваженими критеріями.	Підходить для комплексного аналізу з кількома критеріями.	Складний в розрахунках при великій кількості альтернатив.
TOPSIS	Оцінювання близькості альтернатив до ідеалу та антиідеалу.	Простота, чіткі результати, підходить для кількох критеріїв.	Не враховує взаємозв'язки між критеріями.
VIKOR	Знаходження компромісного рішення між критеріями.	Допомагає знаходити компроміс між різними цілями.	Залежить від вибору методів компромісу.
LINMAP	Моделювання переваг у багатовимірному просторі для вибору альтернатив.	Точність у багатовимірних аналізах, підходить для складних порівнянь.	Вимагає значної кількості даних та може бути складним для великих наборів альтернатив.
Fuzzy AHP	Оцінювання ваг за допомогою нечітких оцінок експертів.	Враховує нечіткість даних, підходить для ситуацій з високою невизначеністю.	Залежність від суб'єктивності оцінок, складність у використанні.
Fuzzy TOPSIS	Оцінювання близькості альтернатив за нечіткими числами.	Враховує нечіткість даних, дає гнучке рішення.	Складний для застосування при великій кількості нечітких критеріїв.
Fuzzy COPRAS	Оцінювання альтернатив з нечіткими значеннями.	Підходить для роботи з нечіткими оцінками.	Вимагає додаткових зусиль для інтерпретації результатів.
Fuzzy VIKOR	Пошук компромісу між альтернативами з нечіткими оцінками.	Враховує нечіткість та надає компромісні рішення.	Залежність від правильного вибору коефіцієнтів та нечітких даних.

*Розроблено автором на основі джерела [32,33,34,53].

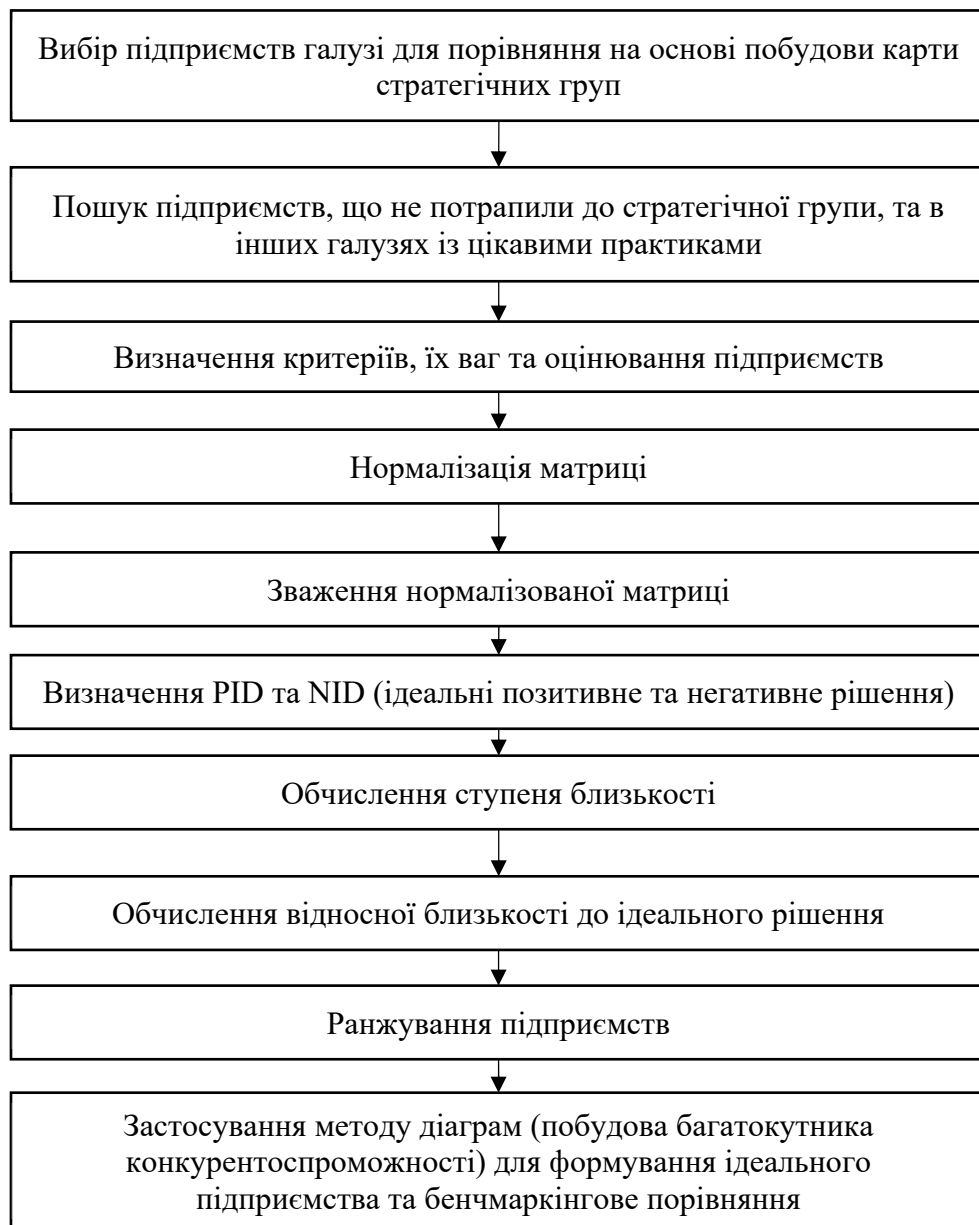


Рис. 1.2.3. Алгоритм застосування методу TOPSIS під час бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності*

*Розроблено автором на основі джерела [33].

Після цього необхідно здійснити пошук підприємств з інших галузей, які можуть в своїй діяльності застосовувати цікаві практики, що напряду впливають на їхню конкурентоспроможність і які можуть бути цікавими для досліджуваного підприємства. Їхню конкурентоспроможність в подальшому також можна оцінити, або ж взяти до уваги в кінцевому бенчмаркінговому порівнянні та формуванні рекомендацій.

Далі необхідно визначити критерії, їх вагу, а також провести експертне оцінювання (там де необхідно виставити бали, в інших випадках зібрати інформацію) та сформуванати матрицю експертного оцінювання альтернатив (підприємств).

На наступному етапі необхідно нормалізувати матрицю за формулою:

$$u_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}} \quad (1.2.1)$$

Тобто критерії, що мають різні одиниці вимірювання, перетворюються у безрозмірні критерії, за рахунок чого в подальшому їх можна порівнювати.

Далі матриця зважується (значення нормалізованої матриці за тим чи іншим критерієм множаться на задані вагові коефіцієнти по кожному критерію).

Наступним кроком необхідно визначити ідеальні позитивне та негативне рішення (PID та NID відповідно).

Для створення ідеального позитивного рішення у кожному стовпчику (по кожному критерію) за монотонно зростаючою цільовою функцією необхідно обрати максимальні значення, у кожному стовпчику за монотонно спадною цільовою функцією (наприклад, ціна або витрати) – мінімальне.

Для створення ідеального негативного рішення навпаки: у кожному стовпчику за монотонно зростаючою цільовою функцією необхідно обрати мінімальне значення, у кожному стовпчику за монотонно спадною цільовою функцією – максимальне [33].

Ступінь близькості обчислюється між і-ю альтернативною та PID за формулою:

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_{ij}^+)^2} \quad (1.2.2)$$

Між і-ю альтернативною та NID за формулою:

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_{ij}^-)^2} \quad (1.2.3)$$

На наступному етапі обчислюється відносна відстань альтернатив до ідеального рішення за формулою:

$$C_i^* = \frac{s_i^+}{s_i^- + s_i^+} \quad (1.2.4)$$

Чим ближча відносна відстань до 1 (вона можлива від 0 до 1), тим кращою є альтернатива, відповідно тим більш конкурентоспроможним є те чи інше промислове підприємство. На основі цього підприємства ранжуються за конкурентоспроможністю.

Після цього можна визначити позицію досліджуваного підприємства у рейтингу, також найбільш конкурентоспроможні підприємства і вже на основі цих результатів застосовувати порівняння із найбільш конкурентоспроможними підприємствами або за досліджуваними критеріями оцінювання, або ж за іншими їхніми найкращими практиками, після чого їхній досвід можна впроваджувати у власну діяльність підприємств.

Для бенчмаркінгового порівняння також варто застосувати графічний метод та побудувати багатокутник конкурентоспроможності, на основі якого можна сформувати ідеальне підприємство та проаналізувати відмінності за критеріями [54].

Також для оцінювання конкурентоспроможності можна використати методи LINMAP та VIKOR як альтернативу або ж паралельно для більш точних результатів.

Для їхнього застосування необхідні ті ж дані (матриця рішень), що і для методу TOPSIS. Обидва методи також враховують різні одиниці виміру критеріїв та передбачають нормалізацію матриці, тому застосування одразу кількох методів є доцільним.

Отже, бенчмаркінг є важливим елементом процесу оцінювання конкурентоспроможності, що дає змогу компаніям порівнювати свої показники з показниками лідерів галузі та переймати найкращі практики. Завдяки бенчмаркінгу компанії можуть виявити прогалини, підвищити ефективність і вдосконалити свої операційні моделі, щоб випередити

конкурентів. Однак ефективність бенчмаркінгу залежить від вибору правильних інструментів та забезпечення постійного моніторингу ключових показників ефективності. Комплексний підхід, що поєднує кілька аналітичних методів, підвищує точність і надійність оцінок конкурентоспроможності, допомагаючи організаціям долати виклики та використовувати можливості для зростання.

Розглянуто широкий спектр інструментів для бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності, а також їх застосування, переваги та обмеження, а саме класичні методи, методи багатокритерійного аналізу та методи нечіткої логіки (модифікації методів багатокритерійного аналізу). Крім того, рекомендовано застосовувати методи багатокритерійного аналізу альтернатив, такі як TOPSIS, LINMAP, VIKOR та інші. Вони дають змогу здійснювати оцінювання на основі різних критеріїв, включаючи бальні оцінки, натуральні показники (прибуток, обсяг виробництва, ціна тощо) та відносні значення (частка ринку, рентабельність тощо). Ці методи враховують вагу кожного критерію, характер цільової функції та різні одиниці виміру критеріїв. Також розглянуто детальний алгоритм бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності підприємства за допомогою методу TOPSIS.

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ «STEEL HUB» НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ МЕТАЛОПРОДУКЦІЇ

2.1. Загальна характеристика компанії «Steel Hub» на українському ринку металопродукції

Металургійна галузь України займає важливу роль у національній економіці, адже вона є основним джерелом значної частини валового внутрішнього продукту та експорту. В останні роки ринок стали зазнає суттєвих змін під впливом геополітичних, економічних та технологічних факторів. Серед основних викликів – невизначеність на світовому ринку, високі ціни на енергоносії та відсутність інвестицій у модернізацію. Це створює труднощі для виробництва та змінює структуру експорту сталі, зокрема змушує українських виробників пристосовуватися до нових умов, таких як нестабільні логістичні шляхи та зміни в попиті на зовнішніх ринках.

В останні 10 років виробництво сталі в Україні спостерігає негативну тенденцію до зниження обсягів. Це значною мірою спричинено кризовими явищами, що набули загострення після 2022 року, зокрема військовими діями та міжнародними санкціями, які мали серйозний вплив на металургійну промисловість. Найбільші виробники сталі в Україні, такі як "Метінвест", "АрселорМіттал Кривий Ріг", "Інтерпайп" і Дніпровський металургійний завод, також зазнали зниження потужностей, що, зокрема, виразно відобразилось на скороченні виробництва на 70,7% у 2022 році порівняно з 2021-м. Протягом 2023 року Україна втратила свої позиції у світовому рейтингу виробників сталі, що позначилося на здатності металургійних компаній конкурувати на зовнішніх ринках.

Експорт є важливим каналом збуту для українських металургійних компаній, але в останні роки його обсяги значно зменшились. Основними ринками для української сталі залишаються країни Європейського Союзу,

Туреччина, США та країни Азійського регіону. Проте, з 2023 року зниження експорту стало наслідком численних логістичних проблем, руйнування частини виробничої інфраструктури через бойові дії та труднощі з відновленням постачання через порти. Така ситуація викликала не лише зменшення обсягів, а й зміну напрямків постачання, оскільки підприємства були змушені шукати альтернативні маршрути і ринки.

Однією з головних проблем українського сталевого ринку є застарілість виробничих потужностей. Металургійна інфраструктура потребує значних інвестицій у модернізацію для впровадження нових технологій та підвищення ефективності виробництва. Водночас, дефіцит інвестицій є серйозною перешкодою, оскільки існуюче фінансування не відповідає потребам галузі. Військові дії значно ускладнили ситуацію, зокрема зруйнували частину виробничої інфраструктури та обмежили доступ до логістичних шляхів, що ускладнило експорт продукції. Крім того, українські підприємства зіштовхуються з необхідністю адаптації до екологічних стандартів ЄС, що потребує значних затрат на оновлення виробничих потужностей з урахуванням вимог щодо викидів та енергоефективності.

Для подолання кризових явищ та відновлення виробництва необхідно впроваджувати технологічну модернізацію, включаючи цифрові рішення та новітні виробничі практики. Це дасть змогу не тільки підвищити ефективність виробництва, але й зменшити витрати. Диверсифікація ринків збуту також є важливою складовою стратегії відновлення, зокрема на ринки Близького Сходу та Африки, що можуть стати новими перспективними напрямками для українських виробників. Важливу роль у відновленні ринку стали також відіграє державна підтримка, зокрема через програми стимулювання інвестицій та співпрацю з міжнародними партнерами, що може допомогти покращити фінансову ситуацію в галузі.

Отже, незважаючи на труднощі, металургійна галузь України залишається важливим елементом економіки країни. Впровадження сучасних технологій, пошук нових ринків збуту та належна державна підтримка можуть

стати основними факторами, що сприятимуть відновленню та подальшому зміцненню конкурентних позицій українських сталевих виробників на міжнародному ринку.

ТОВ «Steel Hub» – сучасна компанія, яка розпочала свою діяльність у серпні 2018 року в Києві. Її заснувала команда експертів, що має глибокі знання та багаторічний досвід у сфері постачання рулонної сталі з покриттям та продукції з неї.

Головним напрямком роботи компанії є торгівля металевими виробами. Вона займається як виробництвом, так і оптовим та роздрібним продажем заліза, залізної руди та матеріалів, виготовлених на їх основі. Завдяки високій якості продукції, надійності у співпраці та професійному підходу до ведення бізнесу, «Steel Hub» динамічно розвивається та зміцнює свої позиції в галузі металопрокату. Організаційна структура управління ТОВ «Steel Hub» представлена на рис. 2.1.1.



Рис. 2.1.1. Організаційна структура управління ТОВ «Steel Hub»*

*Розроблено автором на основі даних підприємства.

Організаційна структура управління ТОВ «Steel Hub» має лінійно-функціональний характер, що передбачає чіткий розподіл повноважень між керівниками різних напрямків. На чолі компанії стоїть генеральний директор, якому підпорядковуються комерційний, фінансовий, адміністративний директори, а також директор з персоналу.

Комерційний директор відповідає за управління дистрибуцією, постачанням та збутом, включаючи діяльність менеджерів із продажу, логістів та спеціалістів з постачання. Фінансовий директор керує бухгалтерією, а адміністративний директор – відділом управлінської звітності. Директор з персоналу контролює кадровий, HR-відділи та відділ підвищення кваліфікації, що забезпечує ефективну роботу з персоналом та його розвиток. Така структура дає змогу оптимізувати процеси та підвищити ефективність роботи компанії.

Основний продукт компанії – рулонна сталь (Додатки Д та Е).

Компанія «Steel Hub» представлена на ринку не лише як постачальник рулонної сталі, а й як дистриб'ютор широкого спектра готової продукції для будівництва та покрівельних робіт. Асортимент включає різні категорії товарів, які використовуються у зведенні та облаштуванні дахів, фасадів і водостічних систем.

Серед продукції компанії – металевий сайдинг, металочерепиця, покрівельні панелі, штахетник і ламелі, що забезпечують довговічність та естетичний вигляд будівель. Крім того, компанія пропонує водостічні системи, антиконденсатну плівку, покрівельні аксесуари та мансардні вікна, що дають змогу комплексно облаштовувати покрівельні конструкції. Такий асортимент продукції дає змогу компанії задовольняти потреби як роздрібних, так і оптових покупців на внутрішньому ринку України.

Структура продажу готової продукції на ринку України у 2024 році представлена на рис. 2.1.2.

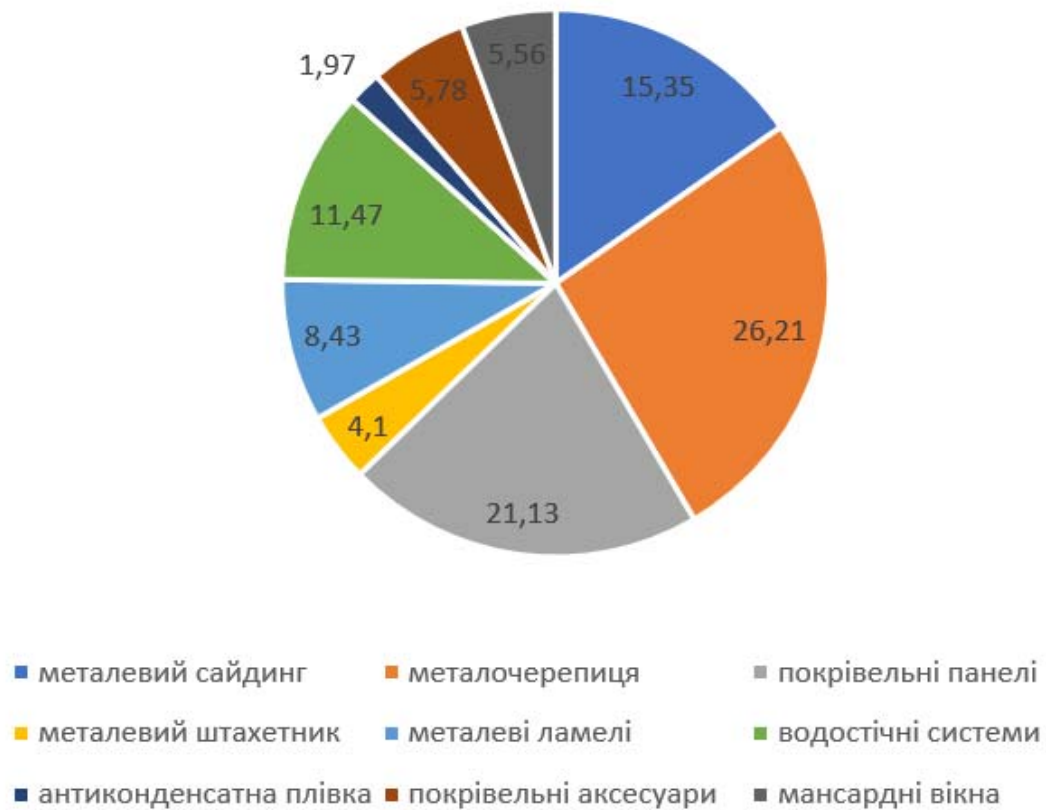


Рис. 2.1.2. Структура продажу готової продукції ТОВ «Steel Hub» на ринку України у 2024 році, %*

*Розроблено автором на основі даних підприємства.

У 2024 році структура продажу готової продукції ТОВ «Steel Hub» на ринку України демонструє, що найбільшу частку займає металочерепиця (26,21%), за нею йдуть покрівельні панелі (21,13%) та металевий сайдинг (15,35%). Значний попит також спостерігається на водостічні системи (11,47%) та металеві ламелі (8,43%). Меншу частку у загальному обсязі продажів займають покрівельні аксесуари (5,78%), мансардні вікна (5,56%) і металевий штахетник (4,1%), тоді як найменший попит має антиконденсатна плівка (1,97%). Таке співвідношення свідчить про стабільний інтерес споживачів до покрівельних матеріалів та супутніх будівельних елементів.

ТОВ «Steel Hub» має добре налагоджену систему постачання продукції, співпрацюючи з перевіреними виробниками з різних країн. Основними постачальниками є китайські та турецькі заводи, також постачальниками є

європейські стокісти, які забезпечують стабільне постачання рулонної сталі та супутніх матеріалів. Важливою особливістю є дзеркальна схема фінансових розрахунків: компанія сплачує постачальникам рівно ту суму, яку отримує від замовників, що дає змогу підтримувати баланс грошових потоків і знижувати фінансові ризики.

Серед ключових партнерів ТОВ «Steel Hub» – турецький завод Tezcan, що пропонує продукцію середнього рівня якості. Умови співпраці передбачають передплату 20% при розміщенні замовлення та остаточний розрахунок (80%) у момент готовності до відвантаження. Постачання здійснюється за базисом CIF Poti, можливі як навальні поставки (від 1300 т), так і контейнерні (мінімум 25 т на одну специфікацію та колір). Термін поставки становить 45-60 днів.

Китайські виробники Shandong Hwafone та Shandong Lantian пропонують продукцію дешевшого сегмента, що робить їх привабливими для клієнтів, орієнтованих на мінімізацію витрат. Схема платежів аналогічна турецькій: 20% передоплати при розміщенні замовлення, а решта 80% – після доставки в порт призначення клієнта. Продукція поставляється на базисі CIF, з терміном доставки близько 75 днів. Мінімальні обсяги замовлення також складають 25 тонн на специфікацію та колір.

Такий підхід до постачання дає змогу компанії гнучко керувати асортиментом, балансувати між якістю та ціною, а також забезпечувати своєчасне виконання замовлень для клієнтів на українському ринку.

Структура імпорту рулонної сталі ТОВ «Steel Hub» у 2024 році представлена на рис. 2.1.3.

У 2024 році основним постачальником рулонної сталі для ТОВ «Steel Hub» є турецький завод Tezcan, на який припадає 41,52% від загального імпорту, що свідчить про його ключову роль у забезпеченні компанії сировиною. Значну частку займають і китайські виробники: Shandong Hwafone (22,33%) та Shandong Lantian (17,41%), які постачають продукцію дешевшого сегмента, забезпечуючи компанії гнучкість у ціноутворенні. Решта 18,74%

припадає на інших постачальників, що вказує на диверсифікацію імпортних каналів та дає змогу «Steel Hub» підтримувати стабільність поставок та оптимізувати закупівельні ризики.

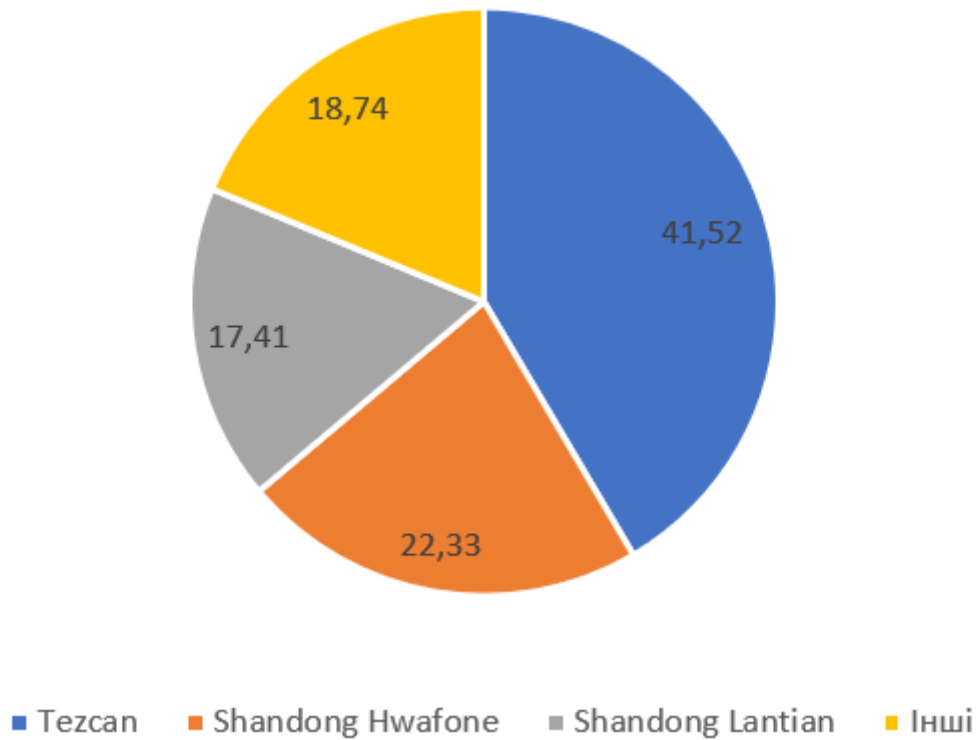


Рис. 2.1.3. Структура імпорту рулонної сталі ТОВ «Steel Hub» у 2024 році, %*

*Розроблено автором на основі даних підприємства.

ТОВ «Steel Hub» співпрацює з провідними операторами ринку металообробки в Україні, що підтверджує його надійність та високий рівень довіри серед клієнтів. До найбільших покупців компанії належать такі відомі підприємства, як Тайл, Sunlite, Кривля і фасад, Квазар-1, Профіль Тех, Будсервіс, Сталекс, Волинь сталь, ВВМ Явір, KhomSteel, Арсенал центр та інші. Наявність таких партнерів свідчить про стабільний попит на продукцію «Steel Hub» та її відповідність високим стандартам якості, що дає змогу компанії утримувати сильні позиції на українському ринку металопрокату.

Основні фінансові показники ТОВ «Steel Hub» представлені у табл. 2.1.1 та на рис. 2.1.4.

Таблиця 2.1.1

Фінансові показники ТОВ «Steel Hub», 2021 – 2024 рр., тис. грн*

Показник	2021	2022	2023	2024
Дохід	633724,8	438908,9	760012,2	644544,8
Чистий прибуток	2746,4	4365,1	5767,1	4891,1
Активи	54430,4	147298,7	166055,5	164948,9
Зобов'язання	39071,7	88133,7	81087,4	84366,8

*Розроблено автором на основі даних підприємства.

Фінансові показники ТОВ «Steel Hub» за 2021–2024 рр. свідчать про певну нестабільність у доходах і прибутках компанії. Дохід зростав до 2023 року, досягнувши максимуму в 760 012,2 тис. грн, але у 2024 році знизився.

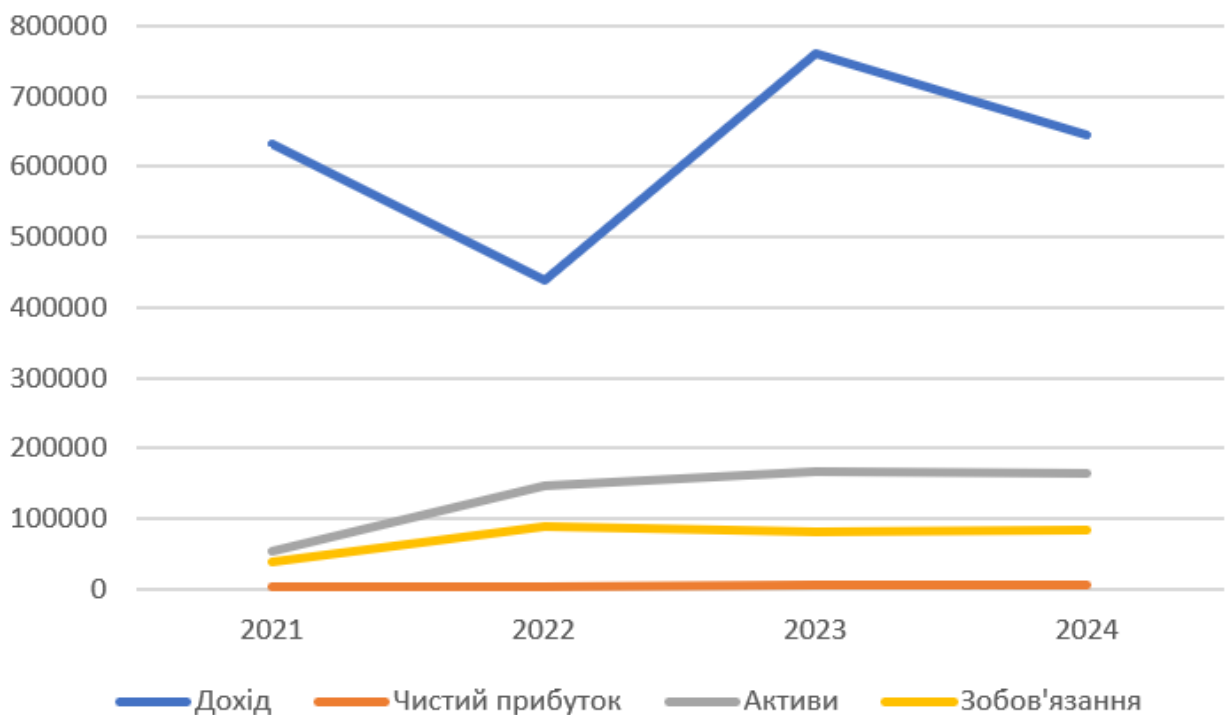


Рис. 2.1.4. Основні фінансові показники ТОВ «Steel Hub» у 2021 – 2024 роках, тис. грн*

*Розроблено автором на основі даних підприємства.

Чистий прибуток також збільшувався у 2021–2023 рр., однак у 2024 році спостерігалось зменшення. Активи підприємства зростали, досягнувши 166

055,5 тис. грн у 2023 році, однак у 2024 році зазнали незначного зниження. Зобов'язання підприємства значно збільшилися у 2022 році, проте в 2023 і 2024 роках зростання було меншим.

Горизонтальний аналіз фінансових показників представлено у табл. 2.1.2.

Таблиця 2.1.2.

Горизонтальний аналіз фінансових показників ТОВ «Steel Hub», тис. грн*

Показник	Абсолютний приріст			Темп приросту, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Дохід	-194815,9	321103,3	-115467,4	-30,74	73,16	-15,19
Чистий прибуток	1618,7	1402	-876	58,94	32,12	-15,19
Активи	92868,3	18756,8	-1106,6	170,62	12,73	-0,67
Зобов'язання	49062	-7046,3	3279,4	125,57	-8,00	4,04

*Розроблено автором на основі даних підприємства.

Горизонтальний аналіз фінансових показників ТОВ «Steel Hub» демонструє значні коливання в показниках протягом 2022–2024 рр. Дохід підприємства зазнав зниження в 2022 році на 30,74%, однак у 2023 році відновився з приростом 73,16%, а в 2024 році знову знизився на 15,19%. Чистий прибуток збільшився на 58,94% у 2022 році, але зменшився в 2024 році на 15,19%. Активи підприємства значно зросли в 2022 році на 170,62%, але темп приросту знизився в 2023 році до 12,73%, і у 2024 році активи майже не змінилися. Зобов'язання компанії зросли на 125,57% у 2022 році, а в 2023 році відбулося зменшення на 8%, проте в 2024 році зобов'язання знову збільшилися на 4,04%. Це свідчить про нестабільність у фінансових показниках компанії, що вимагає уваги до її фінансової стратегії та управлінських рішень.

Отже, ТОВ «Steel Hub» є українською компанією, що працює на ринку металопродукції та спеціалізується на постачанні рулонної сталі та супутніх будівельних матеріалів. Компанія має чітко структуровану систему управління, що включає комерційний, фінансовий, адміністративний напрями та кадровий відділ. Основними постачальниками продукції є турецькі та

китайські виробники, що дає змогу забезпечувати стабільність поставок та конкурентоспроможні ціни.

Фінансові показники компанії за 2021–2024 роки демонструють нестабільну динаміку: після значного зниження доходів у 2022 році відбулося їхнє зростання у 2023-му, проте у 2024 році знову зафіксовано спад. Подібні коливання спостерігаються і в показниках прибутку та активів, що вказує на вплив зовнішніх факторів, зокрема ситуації в металургійній галузі та змін у структурі попиту. Також простежується залежність від основних постачальників сировини, що створює ризики для безперебійної роботи компанії.

2.2. Оцінювання конкурентоспроможності компанії «Steel Hub» на засадах бенчмаркінгу

Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub» базуватиметься на принципах бенчмаркінгу, що передбачає порівняння ключових показників компанії із показниками провідних конкурентів підприємства у галузі. Такий підхід дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити найкращі практики ринку та окреслити напрями для підвищення ефективності діяльності. Аналіз конкурентного середовища включатиме порівняння фінансових результатів, ринкових позицій, особливостей асортименту продукції, рівня технологічного розвитку та стратегій збуту, що дасть змогу отримати об'єктивну оцінку поточного рівня конкурентоспроможності компанії. Для оцінювання конкурентоспроможності було вирішено застосувати метод TOPSIS.

Серед ключових конкурентів обрано двох лідерів галузі в Україні, а саме: ТОВ «Метінвест Холдинг» та ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг», окрім цього обрано трьох прямих регіональних конкурентів підприємства, а саме: ТОВ «Ес Джей Профіль Україна», ТОВ «Метіпол» та ТОВ «Савватс».

ТОВ «Метінвест Холдинг» – найбільша вертикально інтегрована металургійна та гірничодобувна група в Україні, що володіє повним циклом виробництва сталі – від видобутку залізної руди до виготовлення готової продукції. Компанія об'єднує низку металургійних і гірничодобувних підприємств, серед яких Маріупольський металургійний комбінат (нині у тимчасовій окупації) та Запоріжсталь. «Метінвест» є ключовим експортером української сталі, маючи розвинену логістичну мережу та широке коло міжнародних партнерів. Завдяки великим обсягам виробництва та фінансовій підтримці міжнародних інвесторів компанія залишається безумовним лідером металургійного ринку України.

ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» – один із найбільших виробників сталі в Україні, що входить до складу міжнародного металургійного гіганта ArcelorMittal. Основний напрям діяльності – випуск сталі, прокату та чавуну, який реалізується як на внутрішньому ринку, так і в країнах Європи, Азії та Америки. Підприємство активно модернізує свої виробничі потужності, впроваджуючи нові технології, спрямовані на підвищення ефективності виробництва та зниження шкідливого впливу на навколишнє середовище. Компанія має значний вплив на ринок праці в регіоні, забезпечуючи робочі місця для тисяч працівників.

ТОВ «Ес Джей Профіль Україна» – один із провідних українських виробників металопрофілю, що спеціалізується на випуску профнастилу, металочерепиці та рулонної сталі із полімерним покриттям. Компанія пропонує продукцію як для приватного будівництва, так і для великих промислових проєктів. Вона активно працює з міжнародними постачальниками сировини, що дає змогу їй пропонувати конкурентоспроможну продукцію з високими показниками якості. Важливою перевагою підприємства є швидкість виконання замовлень та адаптація до потреб ринку, що сприяє стабільному зростанню його частки в сегменті покрівельних матеріалів.

ТОВ «Метіпол» – українське підприємство, що спеціалізується на виробництві та продажу металопрокату для будівельних та промислових потреб. Завдяки широкому асортименту продукції, що включає профнастил, метало черепицю та рулонну сталь, компанія здобула популярність серед будівельних компаній і роздрібних покупців. Гнучка цінова політика та співпраця з великими забудовниками роблять підприємство одним із ключових постачальників металопродукції в регіоні. Крім того, компанія має власну мережу дистрибуції, що дає змогу їй контролювати якість і терміни постачання продукції клієнтам.

ТОВ «Савватс» – спеціалізована компанія, що займається постачанням рулонної сталі, профільного металу, покрівельних та фасадних матеріалів. Завдяки співпраці з українськими та зарубіжними виробниками, підприємство забезпечує широкий вибір продукції для будівельних та промислових компаній. Основними перевагами компанії є добре налагоджена логістична система, що забезпечує швидке постачання товарів, а також конкурентні ціни, які роблять її продукцію доступною для широкого кола споживачів. Крім того, ТОВ «Савватс» активно розширює свою клієнтську базу, укладаючи довгострокові контракти з великими забудовниками та дилерами.

Оцінювання було вирішено зробити за критеріями, що наведені у табл. 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

Критерії для оцінювання конкурентоспроможності*

№	Критерій оцінювання	Одиниця виміру	Тип цільової функції
K1	Дохід від реалізації продукції	млн грн	Зростаюча
K2	Чистий прибуток	млн грн	Зростаюча
K3	Частка ринку	%	Зростаюча
K4	Диверсифікація асортименту	Бал (1–10)	Зростаюча
K5	Рівень технологічного розвитку	Бал (1–10)	Зростаюча
K6	Рівень цін	Бал (1–10)	Спадна
K7	Час виконання замовлення	Дні	Спадна
K8	Собівартість продукції	% від доходу	Спадна

*Розроблено автором.

Отже, було обрано 5 критеріїв із зростаючою цільовою функцією (чим вище значення, тим краще): фінансові показники (дохід, прибуток), частка ринку, широта асортименту, рівень технологій, а також 3 критерії із спадною цільовою функцією (чим нижче значення, тим краще), зокрема: операційні витрати, час виконання замовлення, собівартість продукції.

За допомогою методу SMART визначено вагу кожного критерія оцінювання (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

Визначення ваги кожного з критеріїв за допомогою методу SMART*

№	Критерій оцінювання	Експертна оцінка	Вага (W_i)
K1	Дохід від реалізації продукції	45	0,07
K2	Чистий прибуток	70	0,11
K3	Частка ринку	60	0,10
K4	Диверсифікація асортименту	85	0,14
K5	Рівень технологічного розвитку	90	0,15
K6	Рівень цін	85	0,14
K7	Час виконання замовлення	90	0,15
K8	Собівартість продукції	85	0,14
Σ	-	610	1,00

*Складено автором.

Результати оцінювання представлено у табл. 2.2.3.

Таблиця 2.2.3

Результати оцінювання ТОВ «Steel Hub» та конкурентів*

Підприємство	Критерій							
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
ТОВ «Steel Hub»	644544,8	12201036,1	0,25	5	4	8	60	93
ТОВ «Метінвест Холдинг»	22832982	12984412	8,95	10	10	7	25	72
ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг»	41848635	0	16,40	9	8	7	35	83
ТОВ «Ес Джей Профіль Україна»	457891	12231745	0,18	6	7	8	60	87
ТОВ «Метіпол»	104075,6	12196014,6	0,04	7	5	6	65	92
ТОВ «Савватс»	258918	12203139	0,10	4	4	8	75	87
Вага	0,07	0,11	0,1	0,14	0,15	0,14	0,15	0,14

*Складено автором.

Для застосування методу TOPSIS необхідно нормалізувати матрицю за формулою:

$$u_{ij} = x_{ij} / \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2} \quad (2.2.1)$$

Нормалізована матриця представлена у табл. 2.2.4.

Таблиця 2.2.4

Нормалізована матриця рішень*

Підприємство	Критерій							
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
ТОВ «Steel Hub»	0,014	0,44	0,013	0,285	0,243	0,443	0,436	0,442
ТОВ «Метінвест Холдинг»	0,479	0,47	0,479	0,571	0,609	0,388	0,182	0,342
ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг»	0,878	0,00	0,878	0,514	0,487	0,388	0,255	0,394
ТОВ «Ес Джей Профіль Україна»	0,010	0,44	0,010	0,342	0,426	0,443	0,436	0,413
ТОВ «Метіпол»	0,002	0,44	0,002	0,400	0,304	0,332	0,473	0,437
ТОВ «Савватс»	0,005	0,44	0,005	0,228	0,243	0,443	0,546	0,413
Вага	0,07	0,11	0,1	0,14	0,15	0,14	0,15	0,14

*Складено автором.

Наступним кроком зважено нормалізовану матрицю рішень шляхом множення на відповідні вагові коефіцієнти (табл. 2.2.5).

Таблиця 2.2.5

Зважена нормалізована матриця рішень*

Підприємство	Критерій							
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
ТОВ «Steel Hub»	0,0009	0,0485	0,0013	0,040	0,037	0,062	0,065	0,062
ТОВ «Метінвест Холдинг»	0,0335	0,0516	0,0479	0,080	0,091	0,054	0,027	0,048
ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг»	0,0614	0,0000	0,0878	0,072	0,073	0,054	0,038	0,055
ТОВ «Ес Джей Профіль Україна»	0,0007	0,0487	0,0010	0,048	0,064	0,062	0,065	0,058
ТОВ «Метіпол»	0,0002	0,0485	0,0002	0,056	0,046	0,047	0,071	0,061
ТОВ «Савватс»	0,0004	0,0485	0,0005	0,032	0,037	0,062	0,082	0,058

*Складено автором.

Наступним кроком відібрано критерії для формування ідеальних позитивного та негативного рішень (табл. 2.2.6).

Таблиця 2.2.6

Ідеальні позитивне та негативне рішення*

А	Критерій							
	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8
A+	0,0614	0,0516	0,0878	0,0799	0,0913	0,0465	0,0273	0,0479
A-	0,0002	0,0000	0,0002	0,0320	0,0365	0,0620	0,0818	0,0618

*Складено автором.

Ці дві альтернативи створені штучно та будуть ідеальною позитивною (PIA) й ідеальною негативною (NIA) альтернативами відповідно. При формуванні враховано, який з критеріїв має зростаючу цільову функцію, а який спадає.

Наступним кроком обчислено відносну близькість кожної із альтернатив до ідеального рішення (табл. 2.2.7).

Таблиця 2.2.7

Відносна близькість кожної альтернативи до PIA та NIA

Підприємство	S+	S-	$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}$	Ранг
ТОВ «Steel Hub»	0,018	0,03	0,132	5
ТОВ «Метінвест Холдинг»	0,002	0,015	0,857	1
ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг»	0,003	0,016	0,832	2
ТОВ «Ес Джей Профіль Україна»	0,015	0,004	0,198	3
ТОВ «Метіпол»	0,016	0,003	0,173	4
ТОВ «Савватс»	0,020	0,002	0,106	6

*Складено автором.

Ранжування підприємств за конкурентоспроможністю представлено на рис. 2.2.1.

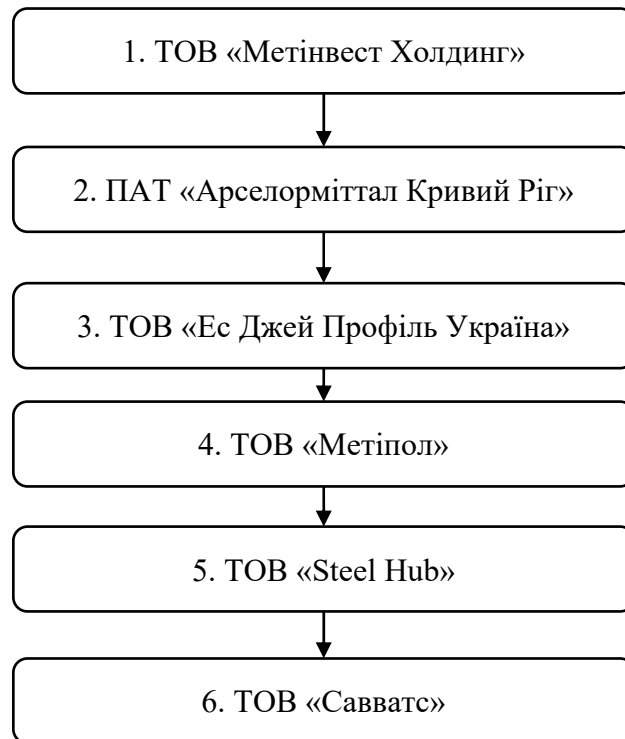


Рис. 2.2.1. Ранжування підприємств за конкурентоспроможністю на основі методу TOPSIS*

*Розроблено автором.

Отже, за результатами оцінювання конкурентоспроможності за методом TOPSIS, лідером галузі є ТОВ «Метінвест Холдинг», яке отримало найвищий показник близькості до ідеального рішення (0,857), що свідчить про його значні фінансові ресурси, розвинену виробничу базу та високу частку ринку. ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» посіло друге місце (0,832), демонструючи сильні позиції попри фінансові труднощі. ТОВ «Steel Hub» з результатом 0,132 опинилося на п'ятому місці, поступаючись як лідерам галузі, так і деяким регіональним конкурентам. Це вказує на необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до концепції бенчмаркінгу, даний метод найбільшою мірою задовольняє методологію, оскільки дає змогу виділити взірцеві підприємства. Для виділення ідеального підприємства вирішено трансформувати оцінювання підприємств в єдину шкалу оцінювання із врахуванням цільової

функції критеріїв (всі максимізувати) та побудувати багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.2.2).

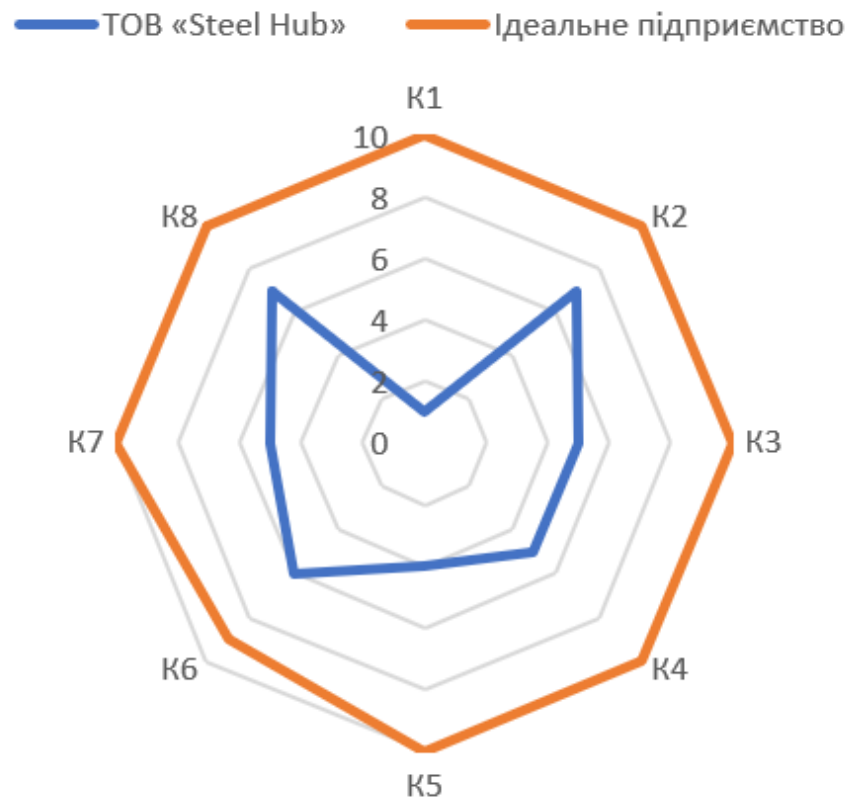


Рис. 2.2.2. Багатокутник конкурентоспроможності*

*Розроблено автором.

Отже, можна побачити, що TOB «Steel Hub» має розриви із ідеальним підприємством за всіма критеріями, найбільш помітний розрив за критерієм доходу. Також достатньо високий розрив за критерієм технологічного розвитку.

З метою глибшого аналізу конкурентів на засадах бенчмаркінгу вирішено провести SWOT-аналіз, що дасть змогу визначити сильні та слабкі сторони, а також оцінити зовнішні можливості та загрози. Для аналізу обрано лідера галузі TOB «Метінвест Холдинг», яке має найбільш розвинену виробничу базу, високі фінансові показники та значну частку ринку, а також найбільшого регіонального конкурента TOB «Ес Джей Профіль Україна», що спеціалізується на профільному металі та ефективно адаптується до ринкових

змін. Даний аналіз дасть змогу досліджуваному підприємству ТОВ «Steel Hub», яке займає проміжну позицію серед конкурентів і має потенціал для покращення своїх ринкових позицій, визначити стратегічні напрями розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанії.

SWOT-аналіз ТОВ «Метінвест Холдинг» представлено у табл. 2.2.8.

Таблиця 2.2.8

SWOT-аналіз ТОВ «Метінвест Холдинг»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Повний цикл виробництва сталі (від видобутку сировини до готової продукції). – Найбільший виробник металопродукції в Україні. – Розвинена логістична мережа та доступ до портів. – Постійні інвестиції в модернізацію виробничих потужностей. 	<ul style="list-style-type: none"> – Висока собівартість виробництва через значні витрати на енергоносії та екологічні заходи. – Висока залежність від глобального попиту на сталь. – Фінансові ризики, пов'язані з економічною нестабільністю. – Високий рівень екологічного навантаження, що вимагає значних витрат.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Розширення експортних ринків, особливо в країнах Близького Сходу та Африки. – Впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності виробництва. – Державна підтримка металургійної галузі. – Залучення міжнародних інвесторів для подальшої модернізації. 	<ul style="list-style-type: none"> – Коливання цін на сталь на світовому ринку. – Конкуренція з дешевшими виробниками з Китаю та Туреччини. – Посилення екологічних вимог і необхідність відповідності міжнародним стандартам. – Логістичні проблеми, пов'язані з нестабільністю в регіоні.

*Розроблено автором.

Отже, ТОВ «Метінвест Холдинг» має значні конкурентні переваги завдяки повному циклу виробництва сталі, розвиненій логістичній мережі та постійним інвестиціям у модернізацію. Проте висока собівартість виробництва, залежність від глобального попиту та екологічні вимоги створюють суттєві виклики. Основні можливості для розвитку пов'язані з розширенням експортних ринків, впровадженням новітніх технологій та державною підтримкою галузі. Водночас компанія стикається із загрозами, такими як коливання цін на сталь, посилення конкуренції з іноземними

виробниками та нестабільність логістичних маршрутів, що може впливати на її подальший розвиток.

SWOT-аналіз ТОВ «Ес Джей Профіль Україна» представлено у табл. 2.2.9.

Таблиця 2.2.9

SWOT-аналіз ТОВ «Ес Джей Профіль Україна»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Спеціалізація на виробництві профільного металу. – Гнучкість у постачанні та швидке реагування на зміни попиту. – Конкурентоспроможні ціни та ефективне управління витратами. – Високий рівень технологічності у своєму сегменті. 	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність власного виробництва сталі, що створює залежність від постачальників. – Менша частка ринку у порівнянні з великими металургійними підприємствами. – Лімітовані можливості виходу на міжнародний ринок. – Висока чутливість до змін цін на сировину.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Розширення співпраці з міжнародними постачальниками для покращення якості сировини. – Освоєння нових нішевих продуктів у преміальному сегменті. – Вихід на зовнішні ринки, зокрема Європи та Близького Сходу. – Оптимізація виробничих процесів для підвищення рентабельності. 	<ul style="list-style-type: none"> – Посилення конкуренції з боку інших регіональних виробників. – Залежність від постачальників, що може призвести до перебоїв у виробництві. – Загальна економічна нестабільність, що впливає на попит на будівельні матеріали. – Зміни у законодавстві щодо металопродукції та нові екологічні вимоги.

*Розроблено автором.

SWOT-аналіз ТОВ «Ес Джей Профіль Україна» свідчить про його сильні позиції у сегменті профільного металу завдяки гнучкості постачання, конкурентоспроможним цінам та високому рівню технологічності. Водночас компанія залежить від зовнішніх постачальників сталі, що створює ризики для стабільності виробництва, а також має обмежені можливості виходу на міжнародні ринки. Перспективи розвитку пов'язані з розширенням співпраці з міжнародними партнерами, освоєнням нових нішевих продуктів та оптимізацією виробничих процесів. Однак загрози у вигляді посилення конкуренції, змін у законодавстві та економічної нестабільності можуть негативно впливати на стратегію компанії в майбутньому.

SWOT-аналіз ТОВ «Steel Hub» представлено у табл. 2.2.10.

Таблиця 2.2.10

SWOT-аналіз ТОВ «Steel Hub»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Добре налагоджена система дистрибуції. – Широкий асортимент продукції, включаючи рулонну сталь та покрівельні матеріали. – Гнучка фінансова політика, що дає змогу знижувати ризики. – Співпраця з міжнародними постачальниками, що забезпечує стабільність поставок. 	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність власного виробництва сталі, що робить компанію залежною від постачальників. – Відносно невелика частка ринку порівняно з великими гравцями. – Високий час виконання замовлень, що може знижувати конкурентоспроможність. – Вразливість до коливань цін на імпорту сировину.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Розширення асортименту шляхом додавання нових продуктів. – Оптимізація логістики для зменшення часу постачання. – Вихід на нові регіональні ринки через розширення співпраці. – Використання цифрових технологій для покращення операційної ефективності. 	<ul style="list-style-type: none"> – Конкуренція з більшими дистриб'юторами, які мають більше ресурсів. – Залежність від імпорту, що може спричинити перебої у роботі. – Економічні ризики, пов'язані зі зменшенням попиту на металопродукцію. – Валютні коливання, що впливають на вартість закупівельної продукції.

*Розроблено автором.

Як бачимо, ТОВ «Steel Hub» має добре розвинену систему дистрибуції, широкий асортимент продукції та стабільні партнерські відносини з міжнародними постачальниками, що забезпечує їй певну конкурентну гнучкість. Проте відсутність власного виробництва сталі робить підприємство залежним від зовнішніх постачальників, а відносно невелика частка ринку та високий час виконання замовлень обмежують його конкурентоспроможність. Серед можливостей – розширення асортименту, оптимізація логістики та вихід на нові регіональні ринки. Водночас значними загрозами залишаються конкуренція з більшими дистриб'юторами, залежність від імпорту, валютні ризики та економічна нестабільність, що може впливати на попит на металопродукцію.

З метою бенчмаркінгового порівняння ТОВ «Steel Hub» сформовано образ ідеального підприємства (табл. 2.2.11).

Таблиця 2.2.11

Бенчмаркінгове порівняння ТОВ «Steel Hub» та ідеального підприємства*

Критерій	ТОВ «Steel Hub»	Ідеальне підприємство	Відповідність
Наявність повного виробничого циклу	Відсутній, компанія залежить від постачальників сталі	Повний цикл: видобуток, виплавка, переробка	-
Частка ринку	Відносно невелика	Найбільша на національному ринку	-
Асортимент продукції	Широкий, включає рулонну сталь, покрівельні матеріали	Широкий та диверсифікований	
Фінансова гнучкість	Присутня: гнучка фінансова політика	Присутня	+
Логістика та дистрибуція	Добре налагоджена система дистрибуції	Власна логістика, доступ до портів	-
Цінова політика	Конкурентоспроможна	Ефективне управління витратами, оптимальна собівартість	+
Технологічність	Середній рівень, модернізація обмежена	Високий рівень автоматизації та інновацій	-
Вихід на міжнародні ринки	Є співпраця з міжнародними постачальниками, але експорт обмежений	Повноцінна присутність на зовнішніх ринках	-
Екологічна відповідальність	Обмежена, не зазначено активних екологічних інвестицій	Високий рівень екологічної модернізації	-
Час виконання замовлень	Відносно високий	Оптимізований завдяки автоматизації та логістиці	-

*Розроблено автором.

Отже, ТОВ «Steel Hub» має розриви із ідеальним підприємством за вісьмома із десяти критеріїв кінцевого бенчмаркінгового порівняння. Підприємству необхідно звернути увагу на дані невідповідності та з метою їх мінімізації розробити комплекс заходів, що буде запропоновано у наступному розділі роботи.

Аналіз конкурентного середовища на засадах бенчмаркінгу засвідчив, що ТОВ «Steel Hub» поступається своїм конкурентам за ключовими параметрами, особливо у порівнянні з ТОВ «Метінвест Холдинг» та ТОВ «Ес

Джей Профіль Україна». «Метінвест Холдинг» володіє повним циклом виробництва, що дає змогу йому контролювати витрати, підтримувати високу частку ринку та залишатися лідером галузі, хоча компанія стикається з викликами високої собівартості та екологічних вимог. «Ес Джей Профіль Україна», хоч і не має власного виробництва сталі, демонструє ефективне управління витратами, гнучкість у постачанні та високий рівень технологічності, що дає змогу йому зберігати сильні позиції серед регіональних конкурентів.

На відміну від них, ТОВ «Steel Hub» має добре розвинену систему дистрибуції та широкий асортимент продукції, однак його залежність від імпортової сировини, довгий термін виконання замовлень та відносно невелика частка ринку обмежують конкурентоспроможність. Водночас компанія має перспективи для розвитку через оптимізацію логістики, розширення асортименту та вихід на нові ринки. Проте для покращення позицій їй необхідно зменшити ризики, пов'язані з імпортозалежністю, посилити конкурентні переваги та покращити операційну ефективність, що дасть змогу більш ефективно конкурувати як з великими гравцями ринку, так і з регіональними виробниками.

РОЗДІЛ 3. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

3.1. Складові інформаційно-аналітичного забезпечення застосування бенчмаркінгового інструментарію оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств

Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу застосування бенчмаркінгового інструментарію оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств має враховувати галузеву специфіку діяльності суб'єкта господарювання. Різні галузі характеризуються специфічними інформаційними потребами, джерелами даних та методами аналітики, що обумовлює необхідність адаптації інформаційно-аналітичних підходів до умов конкретного ринку.

Так, для підприємств, що працюють у сфері цифрового маркетингу – зокрема у сегментах SMM, таргетованої та контекстної реклами – достатньою базою для інформаційного забезпечення є дані аналітики соціальних мереж (наприклад, Facebook Analytics, Instagram Insights), інструменти Google Analytics, а також показники ефективності рекламних кампаній у відповідних рекламних кабінетах. У такому випадку джерелами інформації виступають цифрові платформи, сторінки в соціальних мережах, аналітичні панелі рекламних систем, де можна отримати також всю необхідну інформацію по конкурентам.

Натомість для промислових підприємств інформаційно-аналітичне забезпечення має бути значно ширшим та різноманітнішим. Воно включає обробку даних про виробничі потужності, якість продукції, ринкові частки, рівень інноваційної активності, фінансові показники тощо.

Складові інформаційно-аналітичного забезпечення застосування бенчмаркінгового інструментарію оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств представлено на рис. 3.1.1.

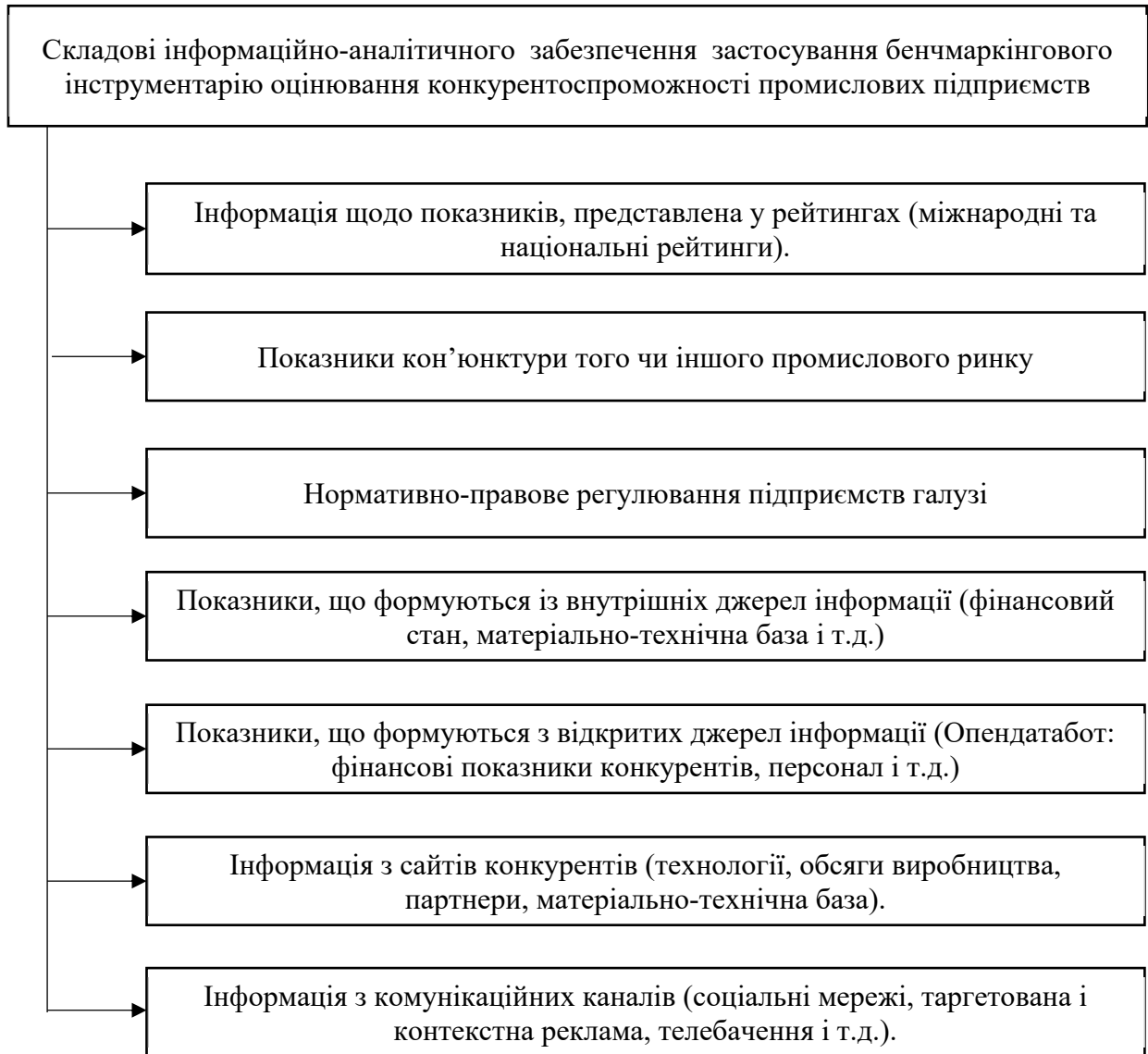


Рис. 3.1.1. Складові інформаційно-аналітичного забезпечення застосування бенчмаркінгового інструментарію оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств*

*Розроблено автором.

Однією із складових є інформація, представлена у міжнародних та національних рейтингах. Такі рейтинги містять узагальнену інформацію про ключові показники діяльності підприємств, їх конкурентні позиції на ринку,

рівень інноваційності, фінансову стабільність, якість продукції та репутацію серед споживачів і партнерів.

Рейтингові оцінки є важливим джерелом об'єктивної інформації для проведення бенчмаркінгового аналізу, оскільки дають змогу здійснювати порівняння показників власного підприємства із показниками провідних галузевих лідерів або середньоринковими значеннями. Наприклад, міжнародні – Forbes Global 2000, Fortune Global 500, Industry Top Lists. Серед українських варто відзначити рейтинг найбільших компаній України за версією Forbes Україна («200 найбільших компаній України»), галузеві рейтинги «ТОП-100. Рейтинги найбільших» (проект Delo.ua), аналітичні списки від Бізнес.Цензор та Mind.ua, а також звіти профільних асоціацій, наприклад, Української асоціації металургійних підприємств («Укрметалургпром») для металургійної галузі.

Використання рейтингів дає змогу отримати зведену оцінку конкурентоспроможності, визначити прогалини у власній діяльності порівняно із кращими практиками, а також зорієнтувати стратегічні рішення на досягнення вищого рівня ефективності та ринкової привабливості.

Показники кон'юнктури відображають поточний стан, тенденції та очікування розвитку галузі, в якій працює підприємство, і є базою для обґрунтованого оцінювання його конкурентоспроможності.

До основних показників кон'юнктури промислового ринку належать обсяги виробництва та реалізації продукції, рівень внутрішнього та зовнішнього попиту, ціни на сировину і готову продукцію, обсяги експорту та імпорту, інвестиційна активність, ступінь конкуренції, бар'єри входу на ринок, рівень технологічних змін тощо. Також враховуються макроекономічні фактори, такі як курс валют, ставки кредитування, рівень інфляції, державна підтримка галузі.

Джерелами отримання даних можуть бути офіційні статистичні звіти (наприклад, Державної служби статистики України, Державної митної служби), профільні аналітичні дослідження (звіти галузевих асоціацій,

консалтингових агентств), публікації у ЗМІ, спеціалізовані інформаційні платформи, а також міжнародні ресурси, що відслідковують динаміку світових ринків.

Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств галузі визначає основні правила, стандарти, вимоги до ведення бізнесу та можливості для розвитку. Аналіз законодавчих актів, підзаконних нормативних документів, галузевих стандартів, ліцензійних умов та регламентів дає змогу оцінити рівень регуляторного навантаження, виявити правові ризики й обмеження, а також врахувати можливості державної підтримки чи участі у програмах розвитку галузі. Особливу увагу слід приділяти як національним, так і міжнародним вимогам, якщо підприємство працює на зовнішніх ринках.

Показники, що формуються із внутрішніх джерел інформації охоплюють фінансові показники, такі як прибутковість, ліквідність, платоспроможність, структура капіталу, Також це ефективність виробничих процесів, зокрема рівень використання потужностей, кількість та якість продукції, що виготовляється, а також інвестиційна активність і інноваційна діяльність. Не менш важливими є дані про матеріально-технічну базу, кадровий потенціал і кваліфікацію працівників, а також стан управлінських процесів.

Показники, що формуються з відкритих джерел інформації, зокрема через платформу Опендатабот, є важливою частиною аналізу конкурентоспроможності підприємства. Опендатабот надає доступ до публічних реєстрів, що містять різноманітну інформацію про підприємства, зокрема такі показники, як статутний капітал, дата заснування, види діяльності компанії.

Дуже цінним є доступ до повної фінансової звітності підприємства за кілька років, що дає змогу здійснити глибокий аналіз фінансових показників, таких як прибутковість, ліквідність і структура капіталу. Також це інформація про власників та корпоративну структуру підприємства, яка дає змогу оцінити потенційні зв'язки між різними гравцями ринку та можливі ризики. Окрім

цього, платформа надає інформацію про чисельність персоналу, дані з судового реєстру, дані про торговельні марки підприємства.

Наступна складова - інформація з сайтів конкурентів. Багато компаній публікують на своїх ресурсах дані про свої технології, що дає змогу порівняти рівень інноваційності, технічної оснащеності, а також матеріально-технічну базу підприємства. Зокрема, можна вивчати інформацію про нові виробничі процеси, модернізацію обладнання, впровадження автоматизації чи цифрових технологій, а також про рівень забезпеченості сировиною та іншими необхідними ресурсами для виробництва.

Також на сайтах конкурентів часто публікуються відомості про обсяги виробництва, що допомагає оцінити масштаби їхньої діяльності та порівняти з власними можливостями. Інформація про партнерів відображає його ступінь взаємодії з іншими виробниками, постачальниками, а також клієнтами, наявність стратегічних партнерств.

Ці дані допомагають глибше зрозуміти стратегію конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони, а також можливості для власного вдосконалення та розвитку. Завдяки такій інформації можна краще планувати маркетингові стратегії, оптимізувати процеси виробництва та оцінювати потенційні ринки для виходу або розширення діяльності.

Соціальні мережі, в свою чергу, дають змогу отримати дані про стратегію взаємодії з аудиторією, частоту публікацій, типи контенту, рівень залученості користувачів, а також фідбек від споживачів. Спостереження за профілями конкурентів у таких платформах, як Facebook, Instagram, LinkedIn або Twitter, дає змогу оцінити їхнє позиціонування та оцінити ефективність комунікації.

Таргетована і контекстна реклама дає змогу з точністю націлюватися на певні сегменти аудиторії, можна проаналізувати, на кого спрямовані рекламні кампанії, які послуги чи продукти просуваються та як часто здійснюється реклама. Вивчення таких кампаній допомагає зрозуміти стратегії просування та маркетингові акценти конкурентів.

Інформація з традиційних комунікаційних каналів, таких як телебачення, дає змогу зрозуміти, які сегменти ринку чи регіони компанії орієнтуються на традиційні медіа. Телевізійна реклама може вказувати на масштабність кампаній і цільову аудиторію, яку компанія намагається залучити.

У попередньому розділі було здійснено бенчмаркінгове оцінювання конкурентоспроможності підприємств. У даному розділі вирішено здійснити оцінювання та порівняння сайту як основного каналу комунікації, а також інших каналів комунікації підприємств (табл. 3.1.1).

Таблиця 3.1.1

Порівняння сайтів та каналів комунікації підприємств*

Підприємство	Основні розділи сайту	Канали комунікації
Metinvest	Працівникам, сталий розвиток, закупівлі, медіа, підприємства, продукція, інвесторам, про компанію, контакти	Гаряча лінія, форма зворотнього зв'язку, електронна пошта, Фейсбук, Лінкедін, Твітер, Інстаграм, Ютуб
ArcelorMittal	Про нас, виробництво, клієнтам та партнерам, сталий розвиток, кар'єра, медіа	Гаряча лінія, електронна пошта
SJ Profil	Про компанію, продукція, контакти, блог	Гаряча лінія, форма зворотнього зв'язку, електронна пошта, Фейсбук, Інстаграм, Лінкедін, Ютуб, Твітер
Metipol	Про нас, продукція, сервіси, якість, точки продажу, новини, контакти	Гаряча лінія, форма зворотнього зв'язку, електронна пошта
SAVVATS	Про компанію, контакти, блог, вакансії, продаж обладнання	Гаряча лінія, форма зворотнього зв'язку, електронна пошта, Ютуб, Фейсбук, Інстаграм
Steel Hub	Головна, продукція та послуги, про компанію, прайс, для скачування, контакти	Форма зворотнього зв'язку, гаряча лінія, електронна пошта, Фейсбук, Інстаграм

*Розроблено автором.

Metinvest має один з найкращих сайтів серед представлених компаній. Це сучасний, стильний ресурс з великою кількістю розділів і підрозділів, що дає змогу користувачам швидко знайти необхідну інформацію. Сайт має чудове оформлення, з елементами анімації та інтерактивними елементами, що підвищує приємність від взаємодії. Регулярно публікуються новини, що

свідчить про актуальність контенту та активну комунікацію з аудиторією. Веб-ресурс забезпечує зручний доступ до важливої інформації як для партнерів, так і для клієнтів.

ArcelorMittal має простіший сайт порівняно з Metinvest, з меншою кількістю каналів комунікації. Однак, ресурс також має основні розділи. Хоча сайт не має такої інтерактивності та анімацій, як у Metinvest, він все ж виконує свою основну функцію, в тому числі публікації новин про діяльність компанії.

Сайт SJ Profil зосереджений на продукції та послугах. Сайт має красивий дизайн із анімаціями та інтуїтивно зрозумілою навігацією. Важливим елементом є наявність блогу, що дає змогу компанії регулярно публікувати корисну інформацію для своїх клієнтів. Загалом сайт виглядає сучасно та функціонально, зберігаючи при цьому естетичний вигляд.

Metipol пропонує простий, але стильний сайт. Хоча він не має такої складної структури, як у деяких інших компаній, його дизайн приємний для користувачів, а навігація зручна. Як і у інших компаніях, тут також публікуються новини, що підтримує актуальність інформації. Структура сайту дає змогу з легкістю знайти важливі розділи про продукцію та послуги компанії.

Сайт SAVVATS виглядає дещо застарілим в порівнянні з іншими ресурсами. Однак сайт дуже інформативний і наповнений корисною інформацією, зокрема блогом.

Сайт ТОВ «Steel Hub» має красивий, простий і свіжий дизайн. Сайт організований так, щоб надавати лише необхідну інформацію без зайвих елементів. Тут відсутні новини та блог. Однак для функціональності сайту це не є критичним, оскільки він все одно надає основну інформацію, необхідну для користувачів.

Для більш конкретного порівняння, вирішено здійснити оцінювання каналів комунікації компаній за низкою критеріїв (табл. 3.1.2).

Таблиця 3.1.2

Критерії оцінювання каналів комунікації підприємств*

№	Критерій	Опис
K1	Рівень оформлення сайту	Оцінка дизайну сайту, зручності навігації, використання анімацій, інтерактивних елементів, загального вигляду та естетичної привабливості.
K2	Наповненість сайту інформацією	Оцінка кількості та якості інформації на сайті, зокрема про компанію, продукцію, послуги, новини, кар'єрні можливості та ін.
K3	Частота оновлень на сайті блоку новин/блогу	Оцінка регулярності оновлень інформації на сайті, зокрема публікацій у блозі чи новинах. Визначає, наскільки сайт є актуальним і підтримує зв'язок з користувачами.
K4	Позиція сайту під час пошуку продукції в Google	Оцінка SEO-оптимізації сайту за допомогою пошукових систем, зокрема позицій у результатах пошуку за ключовими словами, пов'язаними з продукцією компанії.
K5	Різноманітність каналів комунікації	Оцінка кількості та різноманітності способів взаємодії з клієнтами через сайт, таких як форми зворотного зв'язку, електронна пошта, соціальні мережі, телефон, чат та інші канали.
K6	Регулярність ведення соціальних мереж	Оцінка частоти та актуальності публікацій у соціальних мережах, а також взаємодії з підписниками. Визначає, наскільки активно компанія підтримує зв'язок з аудиторією через соцмережі.

*Розроблено автором.

Оцінювання здійснювалось за шкалою 0-10, воно представлено у табл. 3.1.3.

Таблиця 3.1.3

Експертне оцінювання каналів комунікації підприємств*

Підприємство	K1	K2	K3	K4	K5	K6
Metinvest	10	10	9	6	10	7
ArcelorMittal	7	8	7	3	2	0
SJ Profil	9	7	5	10	9	5
Metipol	8	8	8	7	3	0
SAVVATS	5	9	6	4	7	6
Steel Hub	8	5	0	2	5	5

*Розроблено автором.

Для ранжування підприємств, вирішено застосувати декілька методів. Перш за все критеріям присвоєно вагові коефіцієнти за допомогою методу SMART (табл. 3.1.4).

Таблиця 3.1.4

Розрахунок вагових коефіцієнтів критеріїв*

№	Критерій оцінювання	Експертна оцінка	Вага (W _i)
K1	Рівень оформлення сайту	75	0,15
K2	Наповненість сайту інформацією	90	0,18
K3	Частота оновлень на сайті блоку новин/блогу	80	0,16
K4	Позиція сайту під час пошуку продукції в Google	90	0,18
K5	Різноманітність каналів комунікації	85	0,17
K6	Регулярність ведення соціальних мереж	80	0,16
Σ	-	500	1

*Розроблено автором.

Оцінювання каналів комунікації підприємств за векторним методом представлено у табл. 3.1.5

Таблиця 3.1.5

Оцінювання каналів комунікації підприємств за векторним методом*

Підприємство	K1	K2	K3	K4	K5	K6	КСП	Ранг
Metinvest	1,5	1,8	1,44	1,08	1,7	1,12	14,42	1
ArcelorMittal	1,05	1,44	1,12	0,54	0,34	0	7,509	5
SJ Profil	1,35	1,26	0,8	1,8	1,53	0,8	12,694	2
Metipol	1,2	1,44	1,28	1,26	0,51	0	9,575	4
SAVVATS	0,75	1,62	0,96	0,72	1,19	0,96	10,432	3
Steel Hub	1,2	0,9	0	0,36	0,85	0,8	6,793	6
Ідеальне підприємство	1,5	1,8	1,6	1,8	1,7	1,6	-	-

*Розроблено автором.

Отже, за векторним методом канали комунікації Metinvest є найкращими. Далі йдуть SJ Profil, SAVVATS та Metipol. При цьому ArcelorMittal та Steel Hub мають найгірші канали комунікації.

Також вирішено оцінити канали комунікації за методом теорії бажаності.

Для цього було знайдено добутки оцінок за кожним підприємством піднесених до степені ваги (табл. 3.1.6).

Таблиця 3.1.6

Оцінювання каналів комунікації підприємств за методом теорії бажаності*

Підприємство	K1	K2	K3	K4	K5	K6	КСП	Ранг
Metinvest	10	10	9	6	10	7	8,47	1
ArcelorMittal	7	8	7	3	2	0	3,64	5
SJ Profil	9	7	5	10	9	5	7,26	2
Metipol	8	8	8	7	3	0	4,74	4
SAVVATS	5	9	6	4	7	6	5,99	3
Steel Hub	8	5	0	2	5	5	3,52	6
Вара	0,15	0,18	0,16	0,18	0,17	0,16	-	-

*Розроблено автором.

Отже, за методом теорії бажаності канали комунікації Metinvest є найкращими. Далі йдуть SJ Profil, Metipol та SAVVATS. При цьому ArcelorMittal та Steel Hub аналогічно до попереднього методу мають найгірші канали комунікації.

За результатами оцінювання каналів комунікації підприємств за векторним методом та методом теорії бажаності, Metinvest виявилось лідером, маючи найкращі канали комунікації серед усіх досліджуваних підприємств. Сайт компанії має високий рівень оформлення, регулярно оновлюється та активно використовує різноманітні канали комунікації, включаючи соціальні мережі, що забезпечує їй високий бал у всіх критеріях. Це дає змогу компанії підтримувати тісний зв'язок з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. За результатами обох методів оцінювання, SJ Profil займає друге місце завдяки своєму інформативному сайту, активному використанню соціальних мереж та відповідному оформленню.

ArcelorMittal та Steel Hub мають найгірші показники за оцінкою каналів комунікації. У ArcelorMittal обмежена кількість каналів комунікації та відсутність соціальних мереж, що значно знижує ефективність взаємодії з аудиторією. У свою чергу, сайт Steel Hub не містить новин та блогу, і хоча він простий та функціональний, в пошуку він на найнижчих позиціях, а також програє в активності ведення соціальних мереж. Metipol та SAVVATS

показують середні результати, маючи певні переваги в окремих аспектах комунікації, але не досягають рівня Metinvest та SJ Profil.

Для ТОВ «Steel Hub» основним напрямом вдосконалення каналів комунікації є активізація присутності в соціальних мережах. Рекомендується розпочати регулярне ведення публікацій у таких соцмережах, як Facebook, Instagram та LinkedIn, щоб збільшити видимість бренду серед потенційних клієнтів та партнерів, а також покращити взаємодію з аудиторією. Це дасть змогу створити більше можливостей для комунікації та залучення нових споживачів.

Додатково варто створити розділ новин або блог на сайті, що дасть змогу компанії публікувати актуальну інформацію про нові продукти, послуги, досягнення та події. Це підвищить інформативність ресурсу та збільшить довіру до бренду. Крім того, для покращення пошукової видимості та залучення трафіку до сайту необхідно провести SEO-оптимізацію, щоб підняти сайт на вищі позиції в результатах пошуку, зокрема за ключовими словами, пов'язаними з продукцією компанії.

3.2. Розробка гібридної моделі оцінювання конкурентоспроможності компанії «Steel Hub» на засадах бенчмаркінгу

Для вдосконалення процесу оцінювання конкурентоспроможності компанії «Steel Hub» вирішено розробити гібридну модель, яка буде охоплювати 4 ключові методи: fuzzy DEMATEL для редукції загального списку критеріїв та формування кінцевого списку, fuzzy АНР для визначення вагових коефіцієнтів критеріїв та підкритеріїв, fuzzy TOPSIS та fuzzy VIKOR для оцінювання конкурентоспроможності підприємств.

Застосування даних методів дасть змогу врахувати найбільш важливі критерії при оцінюванні та на основі нечіткого аналізу більш точно оцінити конкурентоспроможність та виявити розриви.

Розроблена модель представлена на рис. 3.2.1

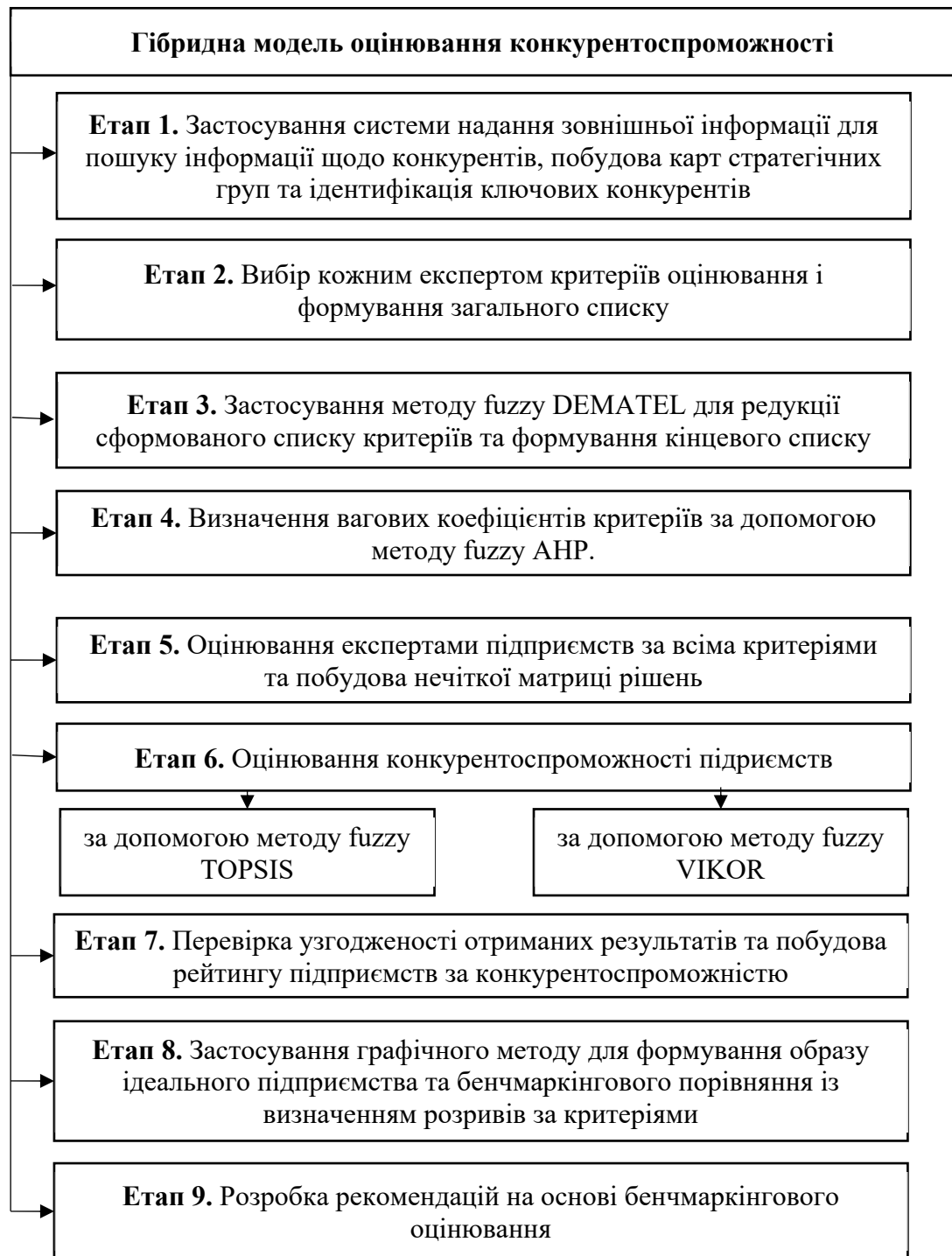


Рис. 3.2.1. Гібридна модель оцінювання конкурентоспроможності компанії «Steel Hub» на засадах бенчмаркінгу*

*Розроблено автором.

На першому етапі здійснюється збір та аналіз вторинної інформації про конкурентне середовище компанії «Steel Hub» з використанням системи зовнішньої інформації (competitive intelligence system). Джерелами даних

виступають відкриті аналітичні звіти, публікації в галузевих ЗМІ, сайти компаній-конкурентів, торгово-промислові бази, профілі компаній на платформах B2B, дані маркетингових агентств тощо.

Основна мета цього етапу – сформувати аналітичну базу для подальшого бенчмаркінгу, виділивши ключових гравців ринку металопродукції, з якими доцільно проводити порівняльний аналіз.

На основі зібраної інформації будується карта стратегічних груп, яка дає змогу візуалізувати позиціонування компаній у галузі за визначеними стратегічними параметрами (наприклад, рівень цін – асортиментна ширина; масштаби діяльності – рівень інноваційності тощо). Це дає змогу визначити, у якій саме стратегічній групі функціонує компанія «Steel Hub», виявити найближчих конкурентів за схожістю бізнес-моделі та ідентифікувати ключових конкурентів, що становлять пряму загрозу або є орієнтиром для бенчмаркінгу.

На другому етапі експерти визначають ключові критерії оцінювання конкурентоспроможності, які будуть застосовуватись у наступних етапах бенчмаркінгу. Кожен експерт самостійно обирає ті показники, які, на його думку, найбільш точно характеризують конкурентоспроможність підприємства у відповідній ринковій ситуації, і з усіх критеріїв формується загальний список.

Третій етап спрямований на скорочення (редукцію) початкового узагальненого списку критеріїв конкурентоспроможності, сформованого на попередньому етапі, з урахуванням їхньої взаємної важливості та впливовості. Для цього використовується метод fuzzy DEMATEL, що поєднує експертні оцінки з теорією нечітких множин, даючи змогу гнучко враховувати суб'єктивність думок і нечіткість реальних умов.

Перш за все, кожен експерт здійснює попарне порівняння критеріїв у межах кожної логічної групи, оцінюючи ступінь впливу одного критерію на інший за допомогою лінгвістичної шкали. Лінгвістичні оцінки трансформуються у нечіткі числа (TFNs) для подальшої математичної

обробки. На основі попарних оцінок формується fuzzy-матриця взаємовпливу для кожного експерта в кожній групі критеріїв. Далі перевіряється логічна узгодженість суджень. Якщо виявлено значну неузгодженість – експертна оцінка переглядається або коригується.

Далі всі індивідуальні fuzzy-матриці по кожній групі об'єднуються в агреговану нечітку матрицю, що узагальнює думки всіх експертів. Після цього здійснюється нормалізація матриць, щоб усі значення впливів перебували в діапазоні $[0; 1]$, що забезпечує математичну стабільність подальших обчислень. Далі розраховується тотальна нечітка матриця впливу, яка враховує як прямий, так і непрямий вплив критеріїв один на одного. Після цього здійснюється обчислення сум та різниць ($R_i + S_i$, $R_i - S_i$) і їх дефазифікація

R_i – сумарний вплив критерію на інші (рядкова сума);

S_i – сумарний вплив інших критеріїв на даний (стовпцева сума).

Обчислюється:

$R_i + S_i$ – ступінь важливості критерію в системі;

$R_i - S_i$ – напрямок впливу (активний чи пасивний критерій).

Ці величини проходять дефазифікацію (перетворення з нечітких чисел у чіткі) для прийняття рішень.

За результатами обчислень виділяються:

1. Ключові критерії (активні) – ті, що мають високі значення $R_i - S_i$ (впливають на інші).

2. Підпорядковані (пасивні) – ті, що переважно зазнають впливу.

Формується остаточний скорочений список критеріїв, який забезпечує обґрунтованість, зменшує надмірність показників та зберігає повноту оцінки конкурентоспроможності.

На четвертому етапі проводиться визначення відносної важливості кожного з критеріїв, що залишилися після редукції, тобто їх вагових коефіцієнтів. Для цього використовується метод нечіткого аналізу ієрархій

(fuzzy АНР), який дає змогу врахувати суб'єктивність та невизначеність експертних оцінок.

Спочатку кожен експерт формує матрицю парних порівнянь критеріїв, оцінюючи, наскільки один критерій важливіший за інший. Ці оцінки подаються у вигляді лінгвістичних термінів (наприклад: «набагато важливіший», «однаково важливі»), які перетворюються на нечіткі числа. Далі ці оцінки об'єднуються (агрегуються) у спільну інтегральну матрицю, що відображає колективну думку експертів. На основі спільної матриці визначається узагальнена важливість кожного критерію шляхом врахування всіх порівнянь. Це дає змогу побачити, наскільки значущим є кожен критерій порівняно з іншими.

Для кожного критерію розраховується нечітке значення його ваги – тобто інтервал, у межах якого знаходиться реальна важливість. Такий підхід дає змогу уникнути надмірної точності в умовах, коли думки експертів можуть відрізнятись або бути нечіткими. Останнім кроком є перетворення нечітких оцінок у чіткі числові значення. Це необхідно для подальших розрахунків у моделі. У результаті кожен критерій має конкретну вагу, яка відображає його внесок у загальну оцінку конкурентоспроможності компанії.

На п'ятому етапі експерти проводять оцінювання компанії «Steel Hub» та її конкурентів за кожним із визначених критеріїв. Для цього використовуються лінгвістичні оцінки, які переводяться у нечіткі числові значення. Усі отримані дані формуються у нечітку матрицю рішень, де кожен елемент відображає експертну оцінку підприємства за певним критерієм у вигляді трикутного нечіткого числа.

На шостому етапі здійснюється інтегральна оцінка конкурентоспроможності компанії «Steel Hub» та її основних конкурентів. Для цього застосовуються два методи багатокритеріального прийняття рішень у нечіткому середовищі: Fuzzy TOPSIS – дає змогу визначити підприємства, що найближчі до ідеального рішення та найвіддаленіші від антиідеального; Fuzzy VIKOR – орієнтований на досягнення компромісного рішення між критеріями,

що конфліктують між собою. Результатом є ранжування підприємств за рівнем конкурентоспроможності, що враховує як оцінки за окремими критеріями, так і їх вагомість.

На сьомому етапі здійснюється перевірка узгодженості результатів, отриманих за методами fuzzy TOPSIS і fuzzy VIKOR. Порівнюються рейтинги підприємств, і за наявності високого ступеня відповідності підтверджується надійність оцінювання. Після цього формується узагальнений рейтинг конкурентоспроможності підприємств, що дає змогу виявити лідерів та аутсайдерів ринку, а також позицію компанії «Steel Hub» відносно основних конкурентів.

На восьмому етапі застосовується графічний метод (багатокутника) для формування образу ідеального підприємства та бенчмаркінгового порівняння. На цьому етапі будується багатокутник, що відображає образ ідеального підприємства – максимальні значення за всіма критеріями конкурентоспроможності. Далі на ту саму діаграму наноситься профіль компанії «Steel Hub». Це дає змогу візуалізувати відхилення (розриви) між фактичними показниками компанії «Steel Hub» та еталоном, а також провести бенчмаркінговий аналіз, щоб виявити напрямки покращення за конкретними критеріями.

На основі результатів бенчмаркінгового оцінювання та виявлених розривів між компанією «Steel Hub», її конкурентами та ідеальним підприємством розробляються рекомендації для покращення конкурентоспроможності. Рекомендації мають бути спрямовані на вдосконалення тих аспектів діяльності, де компанія відстає від конкурентів, з огляду на вимоги ринку та конкурентне середовище.

Застосування концепції бенчмаркінгу дало змогу ідентифікувати відповідні відхилення (дивіації) від ідеального підприємства. На основі аналізу цих розривів сформовано рекомендації, спрямовані на посилення конкурентоспроможності компанії «Steel Hub», в контексті концепції бенчмаркінгу, а саме мінімізації відхилень (рис. 3.2.2).



Рис. 3.2.2. Напрями посилення конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub» на українському ринку металопродукції*

*Розроблено автором.

Перший напрям підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub» є оптимізація фінансових показників, зокрема підвищення рівня рентабельності діяльності. Незважаючи на значний обсяг доходу, що у 2024 році склав 644 544,8 тис. грн, показник чистого прибутку залишається вкрай низьким – лише 4 891,1 тис. грн, що свідчить про низьку прибутковість компанії. Таким чином, рівень чистої рентабельності становить лише близько 0,76%, що не відповідає високому рівню.

Низький фінансовий результат може бути зумовлений низкою чинників: високим рівнем операційних витрат, неефективною структурою витрат, недосконалістю цінової політики, відсутністю контролю за маржинальністю продукції або нерівномірністю навантаження логістичної системи. Така ситуація є ризикованою як для подальшого розвитку підприємства, так і для його здатності витримувати конкурентний тиск на ринку металопродукції.

Для покращення фінансових результатів слід впровадити такі заходи: оптимізувати витрати через аналіз собівартості продукції, впровадити сучасний управлінський облік для виявлення збиткових напрямів, переглянути

цінову політику для підвищення маржинальності, автоматизувати фінансовий аналіз і пошук нових джерел доходу через диверсифікацію продуктового портфеля та вихід на нові ринки.

Таким чином, підвищення фінансової ефективності діяльності є першочерговим завданням для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub».

Ще одним важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub» є скорочення часу виконання замовлень та зниження собівартості продукції. Наразі компанія значною мірою залежить від поставок рулонної сталі з Китаю, зокрема від таких постачальників, як Shandong Hwafone та Shandong Lantian, що обумовлює тривалий середній строк доставки – близько 60 днів. Для порівняння, великі конкуренти компанії, як-от Metinvest, забезпечують виконання замовлень у середньому за 25 днів. Такий значний розрив у термінах постачання ставить компанію «Steel Hub» у невідгідне становище з точки зору клієнтського сервісу та гнучкості виробничого процесу.

Зволікання з виконанням замовлень безпосередньо впливає на конкурентну позицію компанії на ринку, зменшує лояльність клієнтів та ускладнює освоєння нових сегментів. До того ж, залежність від віддалених постачальників зумовлює підвищення логістичних витрат, що збільшує собівартість продукції.

Для покращення логістики слід реалізувати такі заходи: диверсифікація постачальників у країнах ближчої географічної доступності, переговори з поточними постачальниками щодо скорочення термінів доставки, створення буферного складу сталі, оптимізація логістичних маршрутів та оцінювання можливості часткової локалізації постачань через партнерства з регіональними виробниками.

Хоча компанія не має значного впливу на формування ціни закупівлі рулонної сталі, скорочення витрат на транспортування, митне оформлення та зменшення часу обороту запасів дасть змогу знизити загальну собівартість

продукції. Це, своєю чергою, підвищить цінову конкурентоспроможність продукції ТОВ «Steel Hub» без шкоди для якості.

Також важливим напрямом посилення конкурентних позицій є диверсифікація асортименту. На сьогодні ТОВ «Steel Hub» реалізує продукцію у двох основних напрямках: рулонна сталь та готові вироби з металу для будівництва та облаштування дахів і фасадів.

Потенційні напрямки розширення асортименту повинні відповідати актуальним потребам цільових споживачів (зокрема будівельних компаній, приватних забудовників, дистриб'юторів) і ринковим трендам – енергоефективність, архітектурна естетика, швидкість монтажу та функціональність.

На внутрішньому українському ринку налагоджувати партнерство щодо нової продукції з іншими вітчизняними виробниками не завжди доцільно з економічної точки зору. Продукція українських компаній вже широко представлена у дистрибуційних мережах, що ускладнює встановлення привабливої торговельної націнки при перепродажі. Крім того, частина таких виробників є конкурентами ТОВ «Steel Hub», що потенційно знижує рівень довіри у співпраці. У зв'язку з цим стратегічно обґрунтованим кроком є налагодження партнерств із зарубіжними виробниками, які пропонують інноваційні рішення, стабільну якість і мають досвід роботи на міжнародних ринках.

Можливі партнери ТОВ «Steel Hub» щодо нової продукції представлені у табл. 3.2.1.

На початкових етапах дану продукцію можна постачати саме від партнерів, але через певний проміжок часу, коли буде зрозуміло наскільки активно її купують, частину з неї можна буде виробляти самостійно на підприємстві, як вже відбувається із готовою продукцією ТОВ «Steel Hub». Але для цього варто оцінити попит та доцільність інвестицій у обладнання для виробництва.

Таблиця 3.2.1

Можливі партнери ТОВ «Steel Hub» щодо нової продукції*

Компанія	Країна	Продукція	Конкурентні переваги
Isopan	Італія	Сендвіч-панелі (з ППУ або мінеральною ватою)	Швидкий монтаж, теплоізоляція, зниження загальної вартості об'єкта; європейські стандарти енергоефективності та безпеки
Aluprof	Польща	Фасадні касети та вентифасадні системи	Сучасний дизайн, висока антикорозійна стійкість, естетика, простота монтажу
Betafence	Бельгія	Металеві огорожі та модульні парканні системи	Довговічність, естетичність, різноманіття моделей та кольорів, простота монтажу
Zambelli	Німеччина	Системи прихованого водовідведення	Висока точність виробництва, довговічність, індивідуальні рішення для різних проєктів
Hunter Douglas	Нідерланди	Дизайнерські рейки та ламелі для інтер'єру	Стильний дизайн, естетичність, легкість монтажу, попит у сегменті loft/high-tech
Alpolic	Японія	Алюмінієві, композитні фасадні панелі	Вогнестійкість, різноманіття дизайнерських рішень, високий рівень якості, міжнародне визнання

*Розроблено автором.

Четвертий напрям – ефективна система зовнішньої комунікації. У сучасних ринкових умовах комунікаційні канали не обмежуються лише вебсайтом чи класичною рекламою – пріоритет надається інтегрованому підходу, який поєднує сайт, SEO-оптимізацію, соціальні мережі, контент-маркетинг та зворотний зв'язок.

На сьогодні сайт ТОВ «Steel Hub» має привабливий, мінімалістичний дизайн і надає лише необхідну інформацію, проте значною мірою поступається сайтам конкурентів за функціональністю та активністю. Зокрема, ресурс не містить розділів новин, блогу або кейсів, що обмежує його можливості в плані SEO-просування та регулярної взаємодії з цільовою аудиторією. Крім того, компанія обмежується лише двома соціальними мережами – Facebook та Instagram – що звужує охоплення потенційних клієнтів, особливо з B2B-сегменту.

Результати оцінювання каналів комунікації у попередньому розділі роботи підтверджують слабкі позиції ТОВ «Steel Hub» у цьому напрямі:

підприємство отримало найнижчі бали серед усіх досліджуваних компаній. У той час як лідером виявився Metinvest, який демонструє високу активність у соцмережах, регулярне оновлення сайту та багатоканальність взаємодії з ринком, а SJ Profil посів друге місце завдяки якісному наповненню сайту, активному контенту та зручній структурі.

Для покращення системи зовнішніх комунікацій ТОВ «Steel Hub» доцільно: створити блог і новинну стрічку на сайті, розширити присутність у соцмережах (YouTube, LinkedIn, TikTok), провести SEO-оптимізацію сайту, а також впровадити онлайн-чат для швидкої комунікації з клієнтами.

Отже, гібридна модель оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub» на засадах бенчмаркінгу є ефективним інструментом для комплексного аналізу та порівняння компанії з конкурентами на ринку металопродукції. Використання методів, таких як fuzzy DEMATEL, fuzzy AHP, fuzzy TOPSIS і fuzzy VIKOR, дає змогу об'єктивно оцінити ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність, і прийняти на їх основі обґрунтовані управлінські рішення. Це забезпечує точне і гнучке оцінювання, даючи змогу підприємству виявити слабкі місця і розробити ефективні стратегії для підвищення своєї конкурентної позиції на ринку.

Було визначено чотири напрямки для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub» і запропоновано організаційні заходи для кожного з них. Оптимізація фінансових показників передбачає ефективне управління доходами та витратами для підвищення рентабельності і стабільності. Скорочення часу виконання замовлень та зниження собівартості продукції покращить фінансові результати і частку ринку. Диверсифікація асортименту допоможе залучити нових клієнтів та розширити ринкові ніші. Вихід на нові категорії продукції, такі як сендвіч-панелі і металеві огорожі, зміцнить позицію компанії як комплексного постачальника для будівництва. Розвиток системи зовнішньої комунікації через блог, новини, онлайн-чат, соціальні мережі та SEO-оптимізацію покращить імідж компанії та зв'язки з партнерами і клієнтами.

ВИСНОВКИ

Відповідно до структури дослідження, зроблено наступні висновки:

1. Досліджено підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність – це здатність компанії ефективно використовувати свої сильні сторони для досягнення цілей та перевершувати конкурентів. Об'єктивне оцінювання конкурентоспроможності є основою для формування ефективної конкурентної стратегії підприємства. Конкурентоспроможність підприємства проявляється лише в умовах реальної конкуренції та формується під впливом багатьох чинників, що зумовлюють зростання продуктивності. Досліджено фактори, що впливають на конкурентоспроможність, серед них зовнішні: політико-правові, міжнародні, соціальні, макроекономічні, галузеві, науково-технічні; та внутрішні: кадровий потенціал, організаційно-управлінські, маркетингова стратегія, фінансовий потенціал, характер та швидкість впровадження інновацій. Взаємодія цих факторів визначає реальні можливості підприємства з підтримання та зміцнення своїх конкурентних переваг. Отже, конкурентоспроможність промислового підприємства є комплексною характеристикою його потенціалу й результативності, яка визначає здатність ефективно функціонувати та розвиватися в умовах конкурентного ринкового середовища під впливом широкого спектру внутрішніх і зовнішніх факторів.

2. Досліджено основні компоненти бенчмаркінгу: структурований аналіз: аналіз внутрішнього середовища, аналіз зовнішнього середовища, порівняння з конкурентами, постановка стратегічних цілей; аналітика: використання великих даних, аналіз ефективності бізнес-процесів, впровадження цифрових технологій; розподіл ресурсів: оптимізація витрат, визначення ключових напрямків розвитку, раціональне використання ресурсів; гнучкість: реагування на ринкові зміни, впровадження інновацій, підвищення операційної ефективності; орієнтація на клієнтів: аналіз потреб клієнтів, покращення сервісу, створення доданої вартості. Досліджено

функціональний бенчмаркінг та внутрішній бенчмаркінг. Серед методичного інструментарію бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств виділено класичні порівняльні методи: Gap-аналіз, рейтингова оцінка, VRIO-аналіз; методи багатокритерійного аналізу: COPRAS, TOPSIS, VIKOR, LINMAP; методи нечіткої логіки: Fuzzy AHP, Fuzzy TOPSIS, Fuzzy COPRAS, Fuzzy VIKOR. Досліджено алгоритм застосування методу TOPSIS під час бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності, а також визначено, що паралельно на тій же базі оцінок можна застосувати методи LINMAP та VIKOR для отримання більш точних результатів.

3. ТОВ «Steel Hub» – сучасна компанія, яка розпочала свою діяльність у серпні 2018 року в Києві. Її заснувала команда експертів, що має глибокі знання та багаторічний досвід у сфері постачання рулонної сталі з покриттям та продукції з неї. Головним напрямком роботи компанії є торгівля металевими виробами. Вона займається як виробництвом, так і оптовим та роздрібним продажем заліза, залізної руди та матеріалів, виготовлених на їх основі. Організаційна структура управління ТОВ «Steel Hub» є лінійно-функціональною. Компанія «Steel Hub» представлена на ринку не лише як постачальник рулонної сталі, а й як дистриб'ютор широкого спектра готової продукції для будівництва та покрівельних робіт. Серед продукції компанії – металевий сайдинг, металочерепиця, покрівельні панелі, штахетник і ламелі, що забезпечують довговічність та естетичний вигляд будівель. У 2024 році у структурі продажу готової продукції на ринку України найбільшу частку займає металочерепиця (26,21%). Основними постачальниками є китайські та турецькі заводи. У 2024 році основним постачальником рулонної сталі для ТОВ «Steel Hub» є турецький завод Tezcan, на який припадає 41,52% імпорту. Фінансові результати компанії за 2021–2024 роки свідчать про нестабільність: після падіння доходів у 2022 році відбулося їх зростання у 2023-му, але в 2024-му знову зафіксовано спад. Подібні коливання спостерігаються і в прибутку та

активах, що зумовлено впливом ситуації в металургійній галузі, змінами попиту та залежністю від ключових постачальників сировини.

4. Для оцінювання конкурентоспроможності компанії «Steel Hub» на засадах бенчмаркінгу виділено таких конкурентів: двох лідерів галузі в Україні, а саме: ТОВ «Метінвест Холдинг» та ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг», а також трьох прямих регіональних конкурентів підприємства, а саме: ТОВ «Ес Джей Профіль Україна», ТОВ «Метіпол» та ТОВ «Савватс». Оцінювання здійснювалось за критеріями: дохід від реалізації продукції, чистий прибуток, частка ринку, диверсифікація асортименту, рівень технологічного розвитку, рівень цін, час виконання замовлення та собівартість продукції. За допомогою методу SMART розраховано вагові коефіцієнти критеріїв. За допомогою методу TOPSIS здійснено оцінювання конкурентоспроможності підприємств. За результатами оцінювання конкурентоспроможності, лідером галузі є ТОВ «Метінвест Холдинг», ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» посіло друге місце, ТОВ «Steel Hub» з результатом опинилося на п'ятому місці. На основі трансформації критеріїв побудовано багатокутник конкурентоспроможності із виділенням ідеального підприємства та ТОВ «Steel Hub». Компанія має розриви із ідеальним підприємством за всіма критеріями, найбільш помітний розрив за критерієм доходу. Також достатньо високий розрив за критерієм технологічного розвитку. З метою глибшого бенчмаркінгового порівняння, здійснено SWOT-аналіз двох лідерів галузі та досліджуваного підприємства, після чого сформовано образ ідеального підприємства та порівняно його із ТОВ «Steel Hub». Підприємство має розриви із ідеальним підприємством за вісьмома із десяти критеріїв кінцевого бенчмаркінгового порівняння.

5. Запропоновано складові інформаційно-аналітичного забезпечення застосування бенчмаркінгового інструментарію оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств, а саме: інформація щодо показників, представлена у рейтингах (міжнародні та національні рейтинги), показники кон'юнктури того чи іншого промислового ринку, нормативно-

правове регулювання підприємств галузі, показники, що формуються із внутрішніх джерел інформації (фінансовий стан, матеріально-технічна база і т.д.), показники, що формуються з відкритих джерел інформації (Опендатабот: фінансові показники конкурентів, персонал і т.д.), інформація з сайтів конкурентів (технології, обсяги виробництва, партнери, матеріально-технічна база), інформація з комунікаційних каналів (соціальні мережі, таргетована і контекстна реклама, телебачення і т.д.). Здійснено оцінювання та порівняння сайту як основного каналу комунікації, а також інших каналів комунікації підприємств. На основі 6 критеріїв, а саме: рівень оформлення сайту, наповненість сайту інформацією, частота оновлень на сайті блоку новин/блогу, позиція сайту під час пошуку продукції в Google, різноманітність каналів комунікації, регулярність ведення соціальних мереж, здійснено експертне оцінювання каналів комунікації підприємств. За допомогою векторного методу та методу теорії бажаності розраховано конкурентоспроможність каналів комунікації підприємств. За векторним методом Metinvest є найкращим. Після нього йдуть SJ Profil, SAVVATS та Metipol. ArcelorMittal та Steel Hub мають найгірші канали комунікації. За методом теорії бажаності Metinvest є найкращим. Після розташувались SJ Profil, Metipol та SAVVATS. При цьому ArcelorMittal та Steel Hub аналогічно до попереднього методу останні. Розроблено рекомендації щодо каналів комунікації: активізація присутності у соціальних мережах, створення розділу новин або блогу на сайті, а також провести SEO-оптимізацію.

6. Розроблено гібридну модель оцінювання конкурентоспроможності, яка охоплює 4 ключові методи: DEMATE, fuzzy AHP, fuzzy TOPSIS та fuzzy VIKOR. Модель передбачає наступні етапи: застосування системи надання зовнішньої інформації для пошуку інформації щодо конкурентів, побудова карт стратегічних груп та ідентифікація ключових конкурентів, вибір кожним експертом критеріїв оцінювання і формування загального списку, застосування методу fuzzy DEMATEL для редукції сформованого списку критеріїв та формування кінцевого списку, визначення вагових коефіцієнтів

критеріїв за допомогою методу fuzzy АНР, оцінювання експертами підприємств за всіма критеріями та побудова нечіткої матриці рішень, оцінювання конкурентоспроможності підприємств за допомогою методів fuzzy TOPSIS та fuzzy VIKOR, перевірка узгодженості отриманих результатів та побудова рейтингу підприємств за конкурентоспроможністю, застосування графічного методу для формування образу ідеального підприємства та бенчмаркінгового порівняння із визначенням розривів за критеріями, розробка рекомендацій на основі бенчмаркінгового оцінювання. На основі попереднього бенчмаркінгового оцінювання, запропоновано напрями посилення конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub» на українському ринку металопродукції, серед яких оптимізація фінансових показників, скорочення часу виконання замовлень та зниження собівартості продукції, диверсифікація асортименту та ефективна система зовнішньої комунікації. Застосування розробленої гібридної моделі забезпечить точне і гнучке оцінювання, даючи змогу підприємству виявляти слабкі місця і розробляти ефективні стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A. Shtangret, M. Spilnyk, O. Samoilov. Competitiveness of industrial enterprises in the conditions of industry 4.0. *Efektivna ekonomika*. 2023. No. 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.8> (date of access: 28.04.2025).
2. Alosani M. S., Al-Dhaafri H. S., Yusoff R. Z. B. Mechanism of benchmarking and its impact on organizational performance. *International Journal of Business and Management*. 2016. Vol. 11, no. 10. P. 172. URL: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n10p172> (date of access: 28.04.2025).
3. Babachenko L., Kovshun K., Portna Y. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. Problems and prospects of economic and management. 2019. № 3 (19). С. 45–52. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-45-52](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-45-52) (дата звернення: 28.04.2025).
4. BDAICoE, Benchmarking Guide for Big Data and Artificial Intelligence Centre of Excellence, 2020, 52 p.
5. Chervanov D., Zhylynska O. Innovations and Competitiveness: Mechanisms of Influence at the Micro- and Macroeconomic Levels. Innovations and Competitiveness: Problems of Science and Practice: a monograph edited by Doctor of Economics, Professor M. Kyzym, Doctor of Economics, Professor V. Ponomarenko. P. 230-251.
6. Chudakova V. Integrative methods and technology of examination and correction of the formation of competencies of a person's competitiveness in the context of innovative activity. Education and development of gifted personality. 2020. No. 4. P. 63–69. URL: [https://doi.org/10.32405/2309-3935-2020-4\(79\)-63-69](https://doi.org/10.32405/2309-3935-2020-4(79)-63-69) (date of access: 28.04.2025).
7. Dligach A. System-reflexive strategic marketing management of an industrial enterprise [44-47]. *Economic Journal - XXI*. 2014. № 1/2 (2). P. 44-47.
8. Dyadyuk M. Удосконалення методологічних засад управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи. Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. 2016. Т. 2, № 4. С. 95–105. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2016.02.04.09> (дата звернення: 28.04.2025).

9. Dykan O., Krykhtina Y., Frolova N. Current methods of strategic analysis of the business the enterprise environment. *Pryazovskyi economic herald*. 2021. No. 1(24). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-13> (date of access: 28.04.2025).
10. El Alaoui M. *Fuzzy TOPSIS*. Fuzzy TOPSIS. First edition. | Boca Raton : CRC Press, 2021. P. 95–133. URL: <https://doi.org/10.1201/9781003168416-6-6> (date of access: 28.04.2025).
11. Firas Abbas. *The Association Between Enterprise Risk Management and Corporate Governance Quality*. Firas Abbas, Khudair Al Zubaidi. *International Business Management*. 2020. № 14 p. 88–99.
12. Fonta N. *Models and information technologies for managing the competitiveness of an industrial enterprise*: PhD thesis. Kharkiv, 2013. 20 p.
13. Gavkalova N., Babarytskyi O. Strategic management of industry development. *Market Infrastructure*. 2019. No. 37. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct37-117> (date of access: 28.04.2025).
14. Hwang C. L. *Group decision making under multiple criteria: methods and applications*. Berlin : Springer-Verlag, 1987. 400 p.
15. *Industrials & electronics*. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/industrials-and-electronics/how-we-help-clients> (date of access: 28.04.2025).
16. Khrapkina V. *Management of competitiveness of enterprises*. *Black sea economic studies*. 2020. No. 51. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.51-39> (date of access: 28.04.2025).
17. *Marketing management* / ed. by K. Philip, K. Philip. New York : Prentice Hall Financial Times, 2009. 889 p.
18. Norton D. P., Kaplan R. S. *Balanced scorecard*. *The palgrave encyclopedia of strategic management*. London, 2018. Pp. 80–84. URL: https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_683 (date of access: 28.04.2025).
19. Pererva I., Yedynak V. *Strategic management of the enterprise as the main tool in the hands of the modern manager*. *Innovation and Sustainability*. 2022.

Pp. 159–164. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164> (date of access: 03.02.2025).

20. Pilipenko S. The enterprise strategic management through the sustainable development concept. *Economy and society*. 2019. No. 20. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-47> (date of access: 28.04.2025).

21. Saaty T. L. How to handle dependence with the analytic hierarchy process. *Mathematical modelling*. 1987. Vol. 9, no. 3-5. P. 369–376. URL: [https://doi.org/10.1016/0270-0255\(87\)90494-5](https://doi.org/10.1016/0270-0255(87)90494-5) (date of access: 28.04.2025).

22. Shumilo O. S., Rudas D. S., Sukulsky V. M. The principles and methods for assessing the competitiveness of enterprises. *Business inform.* 2020. Vol. 6, no. 509. P. 291–297. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-291-297> (date of access: 28.04.2025).

23. Sobolieva H. Methods for assessing the competitiveness of the enterprise. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2021. No. 4(31). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.31-14> (date of access: 28.04.2025).

24. Sokolova L., Dyuzhev V., Suliaman Salty A.-F. E. Scientific-methodical ensuring the assessment of competitive advantages of enterprises on the basis of marketing in risky economic conditions. *Market infrastructure*. 2023. No. 73. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct73-16> (date of access: 28.04.2025).

25. Steel Hub – постачальник рулонної сталі. URL: <https://steelhub.com.ua/uk/ГОЛОВНА/> (дата звернення: 28.04.2025).

26. The impact of competitive strategy on enterprise performance: an empirical study of small and medium-sized manufacturing enterprises / Q. Feng et al. *Journal of international studies*. 2024. Vol. 17, no. 3. Pp. 9–37. URL: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2024/17-3/1> (date of access: 28.04.2025).

27. Vikarchuk O., Zavalii T., Kalinichenko O. Benchmarking as a project tool of competitiveness in modern business. *Economics. Management. Innovations*. 2022. No. 2(31). URL: [https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2022-2\(31\)-1](https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2022-2(31)-1) (date of access: 28.04.2025).

28. Zhylynska O. I., Gitko I. V. Key Tools for Assessing and Managing Enterprise Competitiveness Based on Benchmarking. *Business Inform.* 2025. Vol. 2, no. 565. P. 463–468. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-463-468> (date of access: 28.04.2025).
29. Zhylynska O., Liash D. Benchmarking as an innovative method of forming competitive advantages of the it enterprise. *Formation of Market Economy in Ukraine.* 2020. № 46. P. 107–113.
30. Аналіз стану та тенденцій розвитку українського ринку сталі / В. Є. Хаустова та ін. *Efektivna ekonomika.* 2024. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.2> (дата звернення: 28.04.2025).
31. Артеменко Л. П., Пічугіна М. А., Артеменко О. Т. Бенчмаркінг конкурентоспроможності фармпідприємств на європейському ринку. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2019. № 16. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181840> (дата звернення: 28.04.2025).
32. Балан В.Г. Методи нечіткого багатокритерійного аналізу у формуванні нової парадигми стратегічного управління підприємствами. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія: «Економічні науки». 2025. Т. 1. № 1/93. С. 132–146. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10665>
33. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри: навч. посіб. В.Г. Балан К.: Нічлава, 2008. 465 с.
34. Балан В.Г. Нечітка гібридна модель формування системи показників оцінювання ефективності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск 48. С. 19–27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-70> Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2285>
35. Балан В.Г., Подчерняєва В.О. Компаративне оцінювання конкурентоспроможності підприємств у сфері освітніх ІТ-послуг. *Ефективна економіка.* 2018. № 12. С. 1–9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.102> URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7012>

36. Ганжурова Л. Ю. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки інституту законодавства верховної ради україни. 2012. № 4. С. 161–165.
37. Гордей О., Жолоб А. Бенчмаркінг як спосіб уникнення кризових явищ на підприємстві. Фінансовий простір. 2019. № 2(34). С. 154–166. URL: [https://doi.org/10.18371/fp.2\(34\).2019.183589](https://doi.org/10.18371/fp.2(34).2019.183589) (дата звернення: 28.04.2025).
38. Гріщенко І., Гринчук Т., Циганчук В. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82> (дата звернення: 28.04.2025).
39. Дикань, В.Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства В.Л. Дикань Маркетинг: теорія і практика. Луганськ, 2010. №16. С. 55–58.
40. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Особливості забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства : thesis. 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7166> (дата звернення: 28.04.2025).
41. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства І. З. Должанський, Т. О. Загорна. Київ: навч. посіб., 2006. 384 с.
42. Євтушенко, Н. О., Дрокіна, Н. І., Савенко, Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір, 2020. (156), С. 129-135.
43. Ємцев В. І. Аналіз та визначення економічної категорії "конкурентоспроможність підприємства". Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка". 2013. Вип. 2 (39), ч. 2. С. 83–88.
44. Замасло О. Т., Дропа Я. Б., Гвоздецька І. В. Бенчмаркінг в системі фінансового контролінгу. Efektyvna ekonomika. 2024. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.30> (дата звернення: 28.04.2025).

45. Казакуца О. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2007. Вип. 2. С. 83–86.
46. Карась О. Бенчмаркінг - інструмент розвитку конкурентних переваг. Журнал європейської економіки. 2016. Т. 15, (№ 4). С. 468–475.
47. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства А. О. Касич, Ж. В. Харькова. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2016. №3 С. 79–85
48. Касич А., Асцатрян А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-107> (дата звернення: 28.04.2025).
49. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. С.М. Клименко, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко. К.: КНЕУ, 2006. 527 с
50. Коненко В. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства. Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions. 2021. P. 307–314. URL: <https://doi.org/10.46299/isg.2021.mono.econ.ii-307-314> (date of access: 28.04.2025).
51. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку Легка промисловість. 2003. № 3. С. 37 - 58.
52. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб., Одеса: ОДЕУ І. Ф. Кошелупов. 2009. 152 с.
53. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. А. О. Левицька. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С.155–163

54. Литвин А. Бенчмаркінг як напрямок маркетингових досліджень у міжнародному бізнесі. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2007. Вип. 67, ч. 2. С. 41–43.
55. Ніфатова О. М. Бенчмаркінг інтегрованих структур бізнесу. Проблеми економіки. 2017. № 2. С. 217–222.
56. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2012. № 727. С. 270–275.
57. Перерва П. Г., Ткачова Н. П. Бенчмаркінг конкурентних переваг. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 13. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80335> (дата звернення: 28.04.2025).
58. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. Актуальні проблеми економіки. 2012. №1. С.50–55.
59. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів Майкл Портер ; пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 622
60. Прус О. М. Бенчмаркінг як ефективний засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Національного аграрного університету. 2006. № 97. С. 401–404.
61. Русс Д. А., Кучеренко С. К. Конкурентоспроможність продукції підприємства на внутрішньому ринку. Таврійський науковий вісник. Серія: економіка. 2021. № 7. С. 97–103. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.12> (дата звернення: 28.04.2025).
62. Скудар Г.М. Управління конкурентоспроможністю великого АТ: проблеми та рішення Г.М. Скудар. К. : Наук. думка, 1999. 496 с.
63. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах маркетингового підходу. О. Заїка та ін. Наукові перспективи (Naukovi perspektivi). 2022. № 1 (19). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1\(19\)-321-333](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1(19)-321-333) (дата звернення: 28.04.2025).

64. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика Н. П. Тарнавська. Тернопіль: моногр., 2008. 570 с.

65. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенка. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.

66. Шведа Н. М. Формування системи управління машинобудівними підприємствами на засадах бенчмаркінгу. Н.М. Шведа - дис. на здобуття наук.ступеня к.е.н. - Тернопіль : ТНТУ, 2015. - 198 с. ELARTU – Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/5473> (дата звернення: 28.04.2025).

67. Шкуренко О. Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. Adaptive management theory and practice economics. 2020. Т. 8, № 16. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-13) (дата звернення: 28.04.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Тези для конференції «Шевченківська весна» на тему:
«Конкурентоспроможність українських підприємств з виробництва
металевих виробів в умовах війни»

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА МЕТАЛЕВИХ ВИРОБІВ В УМОВАХ
ВІЙНИ

Гітько Ірина Володимирівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
студентка 2 курсу ОС «Магістр», ОП «Менеджмент організації та адміністрування»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Жилинська О.І.

COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN METAL PRODUCTS ENTERPRISES UNDER WAR CONDITIONS

This paper is devoted to the analysis of the competitiveness of Ukrainian metal products manufacturing enterprises under martial law. The main challenges faced by the industry and the priority tools for ensuring its competitiveness are considered. Key issues such as the destruction of logistics chains, limited financial resources, a decline in solvent demand, and energy instability are identified. The proposed measures include institutional reforms, fiscal incentives, investment support, technological modernization, and human capital development.

Конкурентоспроможність підприємств є визначальним фактором їхнього розвитку та утримання позицій на ринку, особливо в умовах економічної нестабільності. З початком повномасштабної війни українська промисловість, зокрема металургійний сектор та виробництво металевих виробів, зіткнулася з безпрецедентними викликами, такими як порушення ланцюгів постачання, міграція кваліфікованих кадрів та енергетична криза. Метою цього дослідження є аналіз стану конкурентоспроможності українських підприємств з виробництва металевих виробів у воєнний період та обґрунтування заходів щодо її підвищення.

Підприємства з виробництва готових металевих виробів є важливою частиною промислового комплексу України. Аналіз статистичних даних свідчить про значне скорочення кількості таких підприємств з 2020 по 2022 рік через військові дії та економічні труднощі. Однак у 2023 році відбулося часткове відновлення галузі.

Згідно з даними рис.1, кількість підприємств у секторі «виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування» зазнала суттєвих змін.

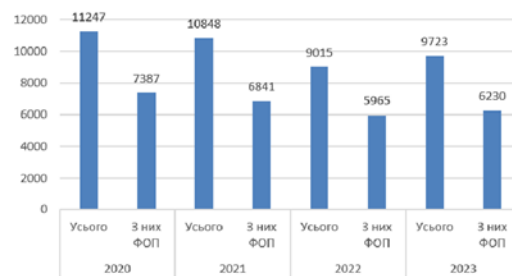


Рис. 1. Кількість підприємств в Україні за кодом КВЕД 25 "Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування" за 2020-2023 роки

Джерело: побудовано автором на основі даних [2].

Очевидно, що в перший рік повномасштабного вторгнення кількість підприємств значно знизилася (на 17% у порівнянні з 2020 роком), проте у 2023 році спостерігається тенденція до відновлення.

Розвиток підприємств металургійної галузі в умовах війни стикається з низкою серйозних викликів, які значно обмежують їхню конкурентоспроможність. Одним з ключових проблем є руйнування логістичних ланцюгів, що призводить до порушення маршрутів постачання сировини та експорту готової продукції. Втрата налагоджених зв'язків з постачальниками та споживачами ускладнює виробничі процеси та посилює фінансові ризики підприємств [3].

Фінансова нестабільність також суттєво впливає на можливість розвитку галузі. Через високі кредитні ставки та обмежений доступ до фінансових ресурсів підприємства стикаються з труднощами у залученні коштів на модернізацію, закупівлю сировини та покриття поточних витрат. Інфляційні процеси та коливання валютного курсу додатково ускладнюють ситуацію, зменшуючи інвестиційну привабливість металургійного сектору.

Ще одним стримувальним фактором є падіння попиту на продукцію. Зниження купівельної спроможності населення та скорочення державного фінансування інфраструктурних проектів звужують ринок збуту для підприємств галузі. У таких умовах бізнесу доводиться шукати нові канали реалізації продукції та адаптувати виробництво до змінених ринкових умов [3].

Дефіцит кваліфікованих кадрів також є серйозною проблемою. Масова міграція робітників за кордон, мобілізація значної частини працездатного населення та загальне скорочення трудових ресурсів призводять до нестачі досвідчених спеціалістів. Це, своєю чергою, негативно позначається на ефективності виробничих процесів і гальмує розвиток підприємств.

Додатковим викликом є енергетична нестабільність. Постійні перебої у постачанні електроенергії через пошкодження енергетичної інфраструктури змушують підприємства працювати в умовах обмежених ресурсів або зупиняти виробничі лінії. Це значно знижує конкурентоспроможність українських металургійних компаній на міжнародному ринку.

Окрім внутрішніх проблем, підприємства зіткнулися з посиленою конкуренцією з боку іноземних виробників. Через відкриття імпорту та дефіцит вітчизняної продукції частка зарубіжних компаній на українському ринку зростає, що створює додатковий тиск на місцевих виробників [4].

З огляду на ці виклики, для підвищення конкурентоспроможності металургійних підприємств необхідно впроваджувати комплексні заходи, спрямовані на стабілізацію їхньої діяльності та розвиток.

Серед першочергових кроків варто виділити інституційно-правові заходи, що передбачають спрощення регуляторних процедур для підприємств, які працюють в умовах війни. Важливим є державне сприяння релокації виробництва у безпечні регіони, що дозволить підприємствам зберегти виробничий потенціал та відновити діяльність. Також необхідно посилити захист прав українських виробників у міжнародній торгівлі, запобігаючи дискримінаційним обмеженням та сприяючи експорту [1].

Фіскально-податкові заходи мають включати надання податкових пільг підприємствам, що працюють у прифронтових регіонах. Це дозволить їм зменшити фінансове навантаження та стабілізувати операційну діяльність. Важливим кроком є тимчасове скасування імпортного мита на сировину, яка не виробляється в Україні, що забезпечить безперервне постачання матеріалів. Крім того, варто спростити податкове адміністрування для малого та середнього бізнесу, що сприятиме розвитку підприємницької ініціативи.

Фінансово-інвестиційні заходи повинні зосереджуватися на розширенні державних грантових програм для модернізації підприємств. Одним із ефективних механізмів може стати компенсація частини кредитних ставок для підприємств критичної промисловості, що дозволить їм залучити необхідні фінансові ресурси для відновлення виробництва. Також необхідно стимулювати залучення іноземних інвесторів до процесу відновлення та розвитку української металургійної промисловості [1].

Продовження Додатку А

Важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності є техніко-технологічні заходи. Запровадження енергоефективних технологій дозволить підприємствам зменшити залежність від традиційних джерел енергії та підвищити стійкість до енергетичних криз. Інвестиції в автоматизацію виробничих процесів сприятимуть зростанню продуктивності, зниженню витрат та підвищенню якості продукції.

Окрему увагу слід приділити розвитку людського капіталу. Стимулювання повернення фахівців в Україну через створення вигідних умов працевлаштування допоможе зменшити дефіцит кваліфікованої робочої сили. Важливо також організувати програми підготовки та перекваліфікації робітників, адаптуючи їхні навички до сучасних ринкових вимог. Це сприятиме підвищенню ефективності праці та покращенню загальної продуктивності підприємств [1].

Отже, забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств з виробництва металевих виробів в умовах війни потребує комплексного підходу. Реалізація запропонованих заходів дозволить стабілізувати роботу галузі, підвищити її ефективність та створити передумови для подальшого розвитку навіть в умовах складної економічної ситуації.

Підприємства з виробництва металевих виробів в Україні перебувають у складній ситуації через воєнні виклики, що включають порушення логістики, дефіцит фінансування, енергетичну кризу та скорочення кваліфікованої робочої сили. Водночас, певні позитивні зрушення у 2023 році свідчать про поступову адаптацію галузі.

Для зміцнення конкурентоспроможності необхідно реалізувати комплексні заходи, що включають спрощення регуляторного середовища, податкові стимули, фінансову підтримку, інноваційні технології та кадрові програми. Лише синергія державних та приватних ініціатив дозволить відновити та розвинути українське виробництво металевих виробів у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Зинченко С. Виклики для українського ГМК у 2024 році. GМК. URL: <https://gmk.center/ua/posts/vyklyky-dlia-ukrainskoho-hmk-u-2024-rotsi/> (дата звернення: 05.02.2025).
2. Показники діяльності суб'єктів господарювання. Держстат України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 05.02.2025).
3. Тренди ринку металопрокату в Україні: війна, вплив дефіциту електроенергії та перспективи - Вартіс. Vartis. URL: <https://vartis-metal.com.ua/ru/trendy-rynku-metaloprokatu-v-ukraini-tsiny-vplyv-defitsytu-elektroenerhii-ta-perspektyvy/> (дата звернення: 05.02.2025).
4. Цікаві факти про ринок металопрокату в Україні. Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua/advertising-experience-uk/cikavi-fakti-pro-rinok-metaloprokatu-v-ukraini/> (дата звернення: 05.02.2025).

Для програми конференції:

Author	Subject of the report /the supervisor
Gitko Iryna, 2 year in Master's program, Taras Shevchenko National University of Kyiv	<i>Competitiveness of ukrainian metal products enterprises under war conditions</i> (Doctor of Science in Economics, Professor O. Zhylynska)
Гітько І.В., 2 курс ОС «Магістр», Київський національний університет імені Тараса Шевченка	<i>Конкурентоспроможність українських підприємств з виробництва металевих виробів в умовах війни</i> (д.е.н., проф. Жилінська О.І.)

Тези для журналу ICSSH на тему «Assessing the competitiveness of an industrial enterprise based on benchmarking»

International scientific-practical conference "Current issues of economics, finance, management and law": conference proceedings

SECTION 8

MANAGEMENT

Zhylinska O.

Doctor of Economic Sciences, Prof.,
Professor of the Department of Management
of Innovation and Investment Activities
Taras Shevchenko National University of Kyiv

Gitko I.

Student,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

**ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF AN
INDUSTRIAL ENTERPRISE BASED ON BENCHMARKING**

In today's dynamic business environment, the competitiveness of an enterprise is a key factor in its success. It is important for industrial enterprises not only to maintain their market positions but also to adapt to changes and respond effectively to challenges. One of the most effective methods of analyzing and improving competitiveness is benchmarking, a process of comparing one's own performance with leading companies in the industry to identify best practices and implement them in the company's operations.

A systematic approach to assessing competitiveness allows not only to identify the company's weaknesses but also to identify areas for its development. A clear assessment structure, which includes an analysis of the external and internal environment, allows to obtain objective results and make strategically important decisions.

Efficient resource allocation is critical to competitiveness. Benchmarking helps to identify areas where costs can be optimized and productivity increased. This allows the company not only to reduce unnecessary costs, but also to direct resources to the development of key competencies.

Data as the basis for decision-making in benchmarking plays a key role. Using analytical tools, companies can gain valuable insights into the efficiency of business processes, operating costs, staff productivity, and other aspects. In-depth analytics helps to identify specific steps to improve operations and increase competitive position [2].

Flexibility and adaptability are becoming integral success factors in the face of constant market changes. Thanks to benchmarking, businesses can quickly respond to new challenges, adapt their strategies, and find innovative solutions. This allows them not only to maintain competitiveness but also to build sustainable competitive advantages [3].

Focusing on customer needs is the foundation of a company's long-term success. By analyzing the experience of industry leaders, companies can improve their business models, offer better products, and enhance customer service.

**International scientific-practical conference "Current issues of economics,
finance, management and law": conference proceedings**

Implementing best practices helps not only retain existing customers but also attract new ones.

Figure 1 shows the key components of a benchmarking system for assessing the competitiveness of an industrial enterprise, including the analysis of internal and external factors, the adaptation of best practices, and the use of data for decision-making.

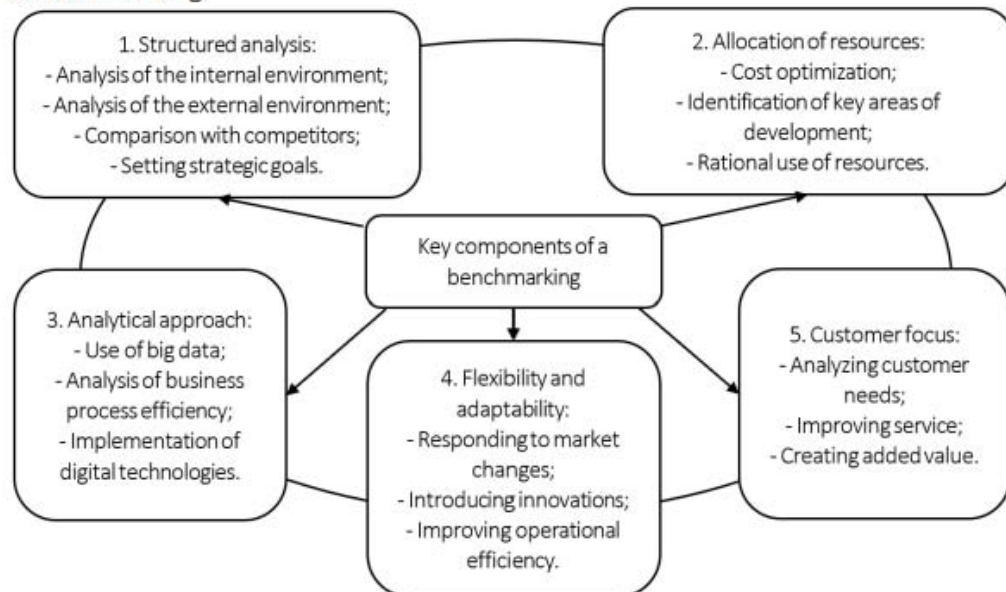


Figure 1. Key components of a benchmarking*

* Source [1].

Various methods are used to assess the competitiveness of an industrial enterprise based on benchmarking, allowing for a comprehensive analysis of the company's market position and identification of areas for improvement. One of the most common methods is functional benchmarking, which involves comparing individual business processes with industry best practices. This allows you to determine the effectiveness of production, logistics, marketing, or management processes and find opportunities for their optimization. Competitive benchmarking is also used, based on comparing the company's key indicators with direct competitors, analyzing their market strategy and identifying the company's strengths and weaknesses.

Another effective method is internal benchmarking, which is used to compare divisions or branches of the same enterprise, which helps to spread best practices within the company. In addition, digital benchmarking, which uses analytical platforms and big data to monitor the market, consumer behavior, and business process efficiency, is an important tool for assessing competitiveness in today's environment. The combination of these methods allows businesses to analyze

**International scientific-practical conference “Current issues of economics,
finance, management and law”: conference proceedings**

their operations in depth, increase productivity and develop strategies to strengthen their competitive position [4].

Benchmarking-based competitiveness assessment is a powerful tool for improving the efficiency of an industrial enterprise. Implementation of best practices, flexibility in decision-making, and strategic analysis help companies maintain stable market positions and achieve sustainable development.

References

1. A. Shtangret, M. Spilnyk, O. Samoilo. Competitiveness of industrial enterprises in the conditions of industry 4.0. *Efektivna ekonomika*. 2023. No. 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.8> (date of access: 06.02.2025).
2. *Industrials & electronics*. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/industrials-and-electronics/how-we-help-clients> (date of access: 06.02.2025).
3. *Marketing management* / ed. by K. Philip, K. Philip. New York : Prentice Hall Financial Times, 2009. 889 p.
4. Norton D. P., Kaplan R. S. Balanced scorecard. *The palgrave encyclopedia of strategic management*. London, 2018. P. 80–84. URL: https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_683 (date of access: 06.02.2025).

УДК 65.012.4:378.1

Салій Б. В.

аспірант,

Університет економіки та права “КРОК”

ЛІДЕРСТВО В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: КОНЦЕПТ ЧОТИРЬОХ КІЛ І ЇХ ВЗАЄМОДІЯ

Лідерство є багатограним феноменом, що проявляється в різних моделях і впливає на різні рівні управління закладами освіти, набуло особливої актуальності в сучасних умовах глобалізації та цифрових трансформацій [1]. Поділяємо визначення лідерства в освітніх організаціях як “управління, що здійснюється шляхом впливу на поведінку людей (послідовників) на основі взаємної поваги та довіри задля реалізації суспільно значущих цілей (цінностей) та потребує наявності в управлінця-лідера відповідних лідерських компетентностей (якостей). Лідерство є одночасно положенням (статичний аспект) і процесом впливу (динамічний /процесний аспект), в основі яких – прояв лідерських якостей особистості...Відповідно до основних видів діяльності (індивідуальна та групова) виокремлюють два види лідерства – індивідуальне та інституційне” [2, с. 45]. Беручи до уваги це визначення та дослідження з теми, можемо виділити щонайменше чотири кола лідерства в освітніх організаціях. По-перше, це позиціонування освітньої організації серед інших освітніх організацій за різними рейтингами та за іміджем. Друге коло лідерства - це адміністрація (топ-менеджери) освітніх організацій, її керівники

Наукова стаття на тему: «Key tools for assessing and managing enterprise competitiveness based on benchmarking», опублікована у науковому фаховому виданні «БізнесІнформ»

UDC 658:339.137.22
JEL Classification: M21; M30; L20
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-463-468>

KEY TOOLS FOR ASSESSING AND MANAGING ENTERPRISE COMPETITIVENESS BASED ON BENCHMARKING

© 2025 ZHYLINSKA O. I., GITKO I. V.

UDC 658:339.137.22
JEL Classification: M21; M30; L20

Zhylinska O. I., Gitko I. V. Key Tools for Assessing and Managing Enterprise Competitiveness Based on Benchmarking

This article provides a comprehensive analysis of the key tools used for assessing and managing enterprise competitiveness, with a particular focus on benchmarking techniques. The study explores widely recognized strategic analysis methods, including SWOT analysis, Porter's Five Forces Model, BCG matrix, Balanced Scorecard (BSC), and PEST analysis, alongside newer approaches such as Value Chain Analysis, VRIO analysis, and GAP-analysis. The article emphasizes how these tools, when applied effectively, contribute to improved managerial decision-making, allowing businesses to maintain sustainability and adaptability in an increasingly dynamic market environment. A significant portion of the research is dedicated to the role of benchmarking in competitive strategy formulation. The article highlights how enterprises can leverage benchmarking by systematically comparing their performance metrics with industry leaders and best practices. By doing so, companies can identify areas of strength, pinpoint operational inefficiencies, and implement strategic adjustments to enhance overall productivity and market positioning. The integration of these methods ensures a data-driven approach to corporate strategy, enabling businesses to make well-informed decisions based on empirical insights rather than intuition. Furthermore, the study underscores the growing importance of digital transformation in competitive analysis. With the rapid advancements in big data analytics, artificial intelligence, and automation, companies have access to powerful tools for refining their benchmarking and strategic management practices. Digital benchmarking, predictive analytics, and AI-driven strategic modeling enable enterprises to proactively anticipate market shifts and optimize their competitive standing. By employing a holistic approach to competitive assessment – combining traditional frameworks with modern data-driven methodologies – businesses can build resilience, foster innovation, and secure a sustainable competitive advantage. This research affirms that no single analytical tool is sufficient on its own; instead, a combination of multiple strategic methods, tailored to an organization's specific needs, is the most effective way to ensure long-term success in a fast-evolving global economy.

Keywords: competitiveness, SWOT analysis, BCG matrix, Porter's model, balanced scorecard, strategic management, benchmarking, value chain analysis, VRIO analysis, digital transformation.

Fig.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.

Zhylinska Oksana I. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Management of Innovative and Investment Activities, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: zhylinska@knu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8366-0474>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1-2729-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57200616055>

Gitko Iryna V. – Student, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: irynagitko@knu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1618-3521>

УДК 658:339.137.22
JEL Classification: M21; M30; L20

Жилінська О. І., Гітько І. В. Ключові інструменти оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства на основі бенчмаркінгу

Ця стаття містить комплексний аналіз ключових інструментів, що використовуються для оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства, з особливим акцентом на методах бенчмаркінгу. У дослідженні розглядаються загальновідомі методи стратегічного аналізу, включаючи SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, матрицю BCG, збалансовану систему показників (BSC) і PEST-аналіз, а також новіші підходи, такі як аналіз ланцюжка створення вартості, VRIO-аналіз і GAP-аналіз. У статті підкреслюється, як ці інструменти, за умови їх ефективного застосування, сприяють покращенню процесу прийняття управлінських рішень, дозволяючи компаніям підтримувати стійкість та адаптивність у все більш динамічному ринковому середовищі. Значна частина дослідження присвячена ролі бенчмаркінгу у формуванні конкурентної стратегії. У статті висвітлено, як підприємства можуть використовувати бенчмаркінг, систематично порівнюючи свої показники ефективності з лідерами галузі та найкращими практиками. Таким чином, компанії можуть визначити сильні сторони, виявити операційні недоліки та впровадити стратегічні корективи для підвищення загальної продуктивності та покращення позиціонування на ринку. Інтеграція цих методів забезпечує підхід до корпоративної стратегії, заснований на даних, що дозволяє компаніям приймати обгрунтовані рішення, підтверджені на емпіричних даних, а не на інтуїції. Крім того, дослідження підкреслює зростаючу важливість цифрової трансформації в конкурентному аналізі. Завдяки швидкому прогресу в аналітиці великих даних, штучному інтелекту та автоматизації компанії отримали доступ до потужних інструментів для вдосконалення своїх методів бенчмаркінгу та стратегічного управління. Цифровий бенчмаркінг, предиктивна аналітика та стратегічне моделювання на основі штучного інтелекту дозволяють підприємствам проактивно передбачати ринкові зміни та оптимізувати свою конкурентну позицію. Застосовуючи комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності – поєднуючи традиційні рамки з сучасними методологіями, заснованими на даних, – компанії можуть підвищити стійкість, стимулювати інновації та забезпечити стійку конкурентну перевагу. Це дослідження підтверджує, що жоден аналітичний інструмент не є достатнім сам собою; натомість поєднання декількох стро-

тегічних методів, адаптованих до конкретних потреб організації, є найефективнішим способом забезпечити довгостроковий успіх в умовах глобальної економіки, що швидко розвивається.

Ключові слова: конкурентоспроможність, SWOT-аналіз, матриця BCG, модель Портера, збалансована система показників, стратегічне управління, бенчмаркінг, аналіз ланцюжка створення вартості, VRIO-аналіз, цифрова трансформація.

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 11.

Жилінська Оксана Іванівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: zhylynska@knu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8366-0474>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/l-2729-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57200616055>

Гітько Ірина Володимирівна – студент, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: irynagitko@knu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1618-3521>

In today's highly competitive and rapidly changing business environment, enterprises must constantly seek ways to strengthen their market positions and improve efficiency. The ability to analyze internal capabilities, assess industry competition, and anticipate market trends is crucial for long-term sustainability. Strategic management tools such as SWOT analysis, Porter's Five Forces Model, BCG matrix, Balanced Scorecard (BSC), PEST analysis, Value Chain Analysis, VRIO analysis, and GAP-analysis help businesses make informed decisions and adapt to evolving challenges. These tools provide structured frameworks for evaluating strengths and weaknesses, identifying opportunities, and mitigating risks.

Benchmarking is a key approach in assessing competitiveness, allowing companies to compare their performance with industry leaders and adopt best practices. By analyzing key performance indicators, businesses can identify gaps in operations, optimize resource allocation, and implement improvements that drive growth. Effective benchmarking fosters continuous improvement and innovation, ensuring that enterprises remain competitive in their respective markets. The combination of multiple strategic tools enhances the accuracy of assessments and supports better decision-making.

With the rise of digital transformation, businesses now have access to advanced analytical technologies such as artificial intelligence, big data, and automation, which further refine competitive assessments. Digital benchmarking and predictive analytics enable companies to respond proactively to market shifts and optimize their strategies. This article explores the most effective tools for assessing enterprise competitiveness, emphasizing their role in benchmarking and digital strategy integration. By leveraging a combination of traditional methodologies and modern technological advancements, businesses can enhance their strategic planning and maintain a strong market position.

The study is based on the analysis of scientific literature, methods of strategic management and assessment of the competitiveness of enterprises. The main methods used are SWOT-analysis, BCG-matrix, Porter's five forces model, PEST-analysis and the balanced scorecard (BSC). Statistical methods are also used to determine the impact of these tools on the effectiveness of management decisions.

Figure 1 presents the key tools and methods selected for the study.

1. SWOT analysis.

SWOT analysis is one of the most popular methods of assessing competitiveness, which allows an enterprise to identify its strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats from the external environment. Its application enables management to make strategic decisions based on the actual market situation. SWOT analysis is an important strategic planning tool that helps to identify the competitive advantages of an enterprise and its potential threats [5]:

- ✦ identifies strengths and weaknesses;
- ✦ evaluates external opportunities and threats;
- ✦ supports strategic decision-making;
- ✦ provides a simple but effective analysis framework.

2. Porter's five forces model (fig. 2).

This tool helps to assess the level of competition in the industry by determining the impact of such factors as:

- ✦ competition between existing market players;
- ✦ the threat of new competitors;
- ✦ the threat of substitute products;
- ✦ influence of suppliers;
- ✦ consumer influence.

«Porter's Five Forces model allows to understand the mechanisms that affect the level of profitability in a particular industry, as well as to predict possible changes in the competitive environment» [2].

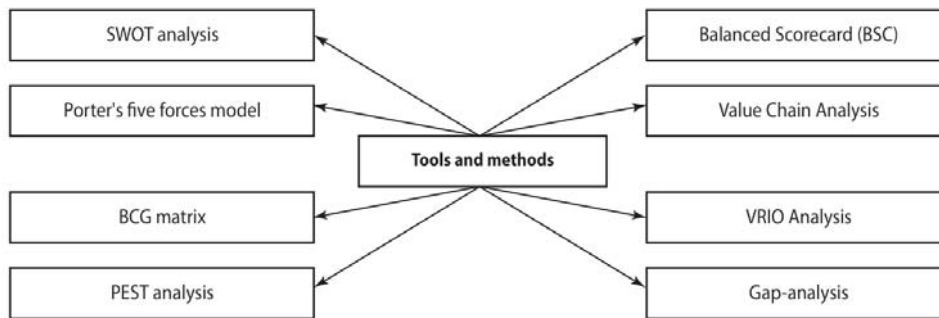


Fig. 1. Key tools and methods for assessing and managing enterprise competitiveness



Fig. 2. Porter's five forces model

3. BCG matrix (fig. 3).

The BCG matrix allows you to assess the position of a company's products in the market, classifying them by growth and market share.

It helps to determine which products should be developed and which should be abandoned [7]:

- ✦ classifies products into four categories;
- ✦ assists in strategic decision-making;
- ✦ helps optimize investment distribution.

4. PEST analysis.

PEST analysis allows you to assess the macroeconomic factors affecting the company's operations, including political, economic, social and technological aspects. This method helps enterprises prepare for external market changes [9]:

- ✦ analyzes external macroeconomic influences;
- ✦ helps adapt to regulatory and technological changes;
- ✦ identifies opportunities and threats in the broader environment.

5. Balanced Scorecard (BSC).

The BSC is one of the most effective strategic management tools that takes into account four main areas: financial performance, customer service, internal business processes, and staff training and develop-

ment. This holistic approach helps in strategic planning and performance tracking [1]:

- ✦ provides a structured performance measurement;
- ✦ covers financial and non-financial metrics;
- ✦ enhances long-term strategic alignment.

6. Value Chain Analysis.

Value Chain Analysis identifies business activities that contribute to competitive advantage. It helps companies optimize operations, reduce costs, and improve efficiency [8]:

- ✦ breaks down business processes into primary and support activities;
- ✦ identifies areas for cost reduction;
- ✦ helps enhance customer value.

7. VRIO Analysis.

VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) analysis assesses whether a company's resources and capabilities can lead to a sustained competitive advantage. It determines if a company's strengths are valuable, rare, difficult to imitate, and well-organized [6]:

- ✦ identifies sustainable competitive advantages;
- ✦ helps assess organizational resources;
- ✦ determines if strengths can be maintained long-term.

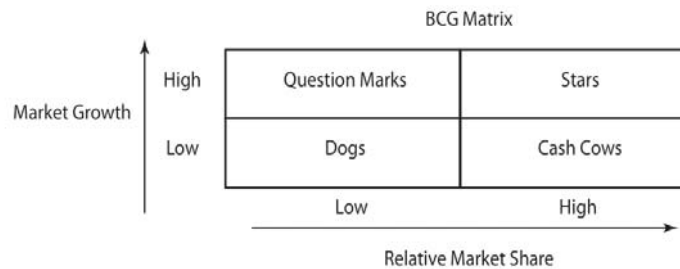


Fig. 3. BCG matrix

8. GAP-analysis.

GAP-analysis is used to compare a company's current performance with its desired goals. It helps organizations identify strategic weaknesses and areas for improvement [10]:

- ✦ highlights performance discrepancies;
- ✦ guides resource allocation for improvements;
- ✦ supports realistic goal-setting.

«The integration of digital technologies, such as artificial intelligence, big data analytics, and automation, plays a crucial role in modern competitive strategies. Businesses that leverage digital tools for benchmarking and strategic analysis gain a significant advantage in the market» [3].

«Benchmarking is usually seen as a formalized application to find better performance through operational improvement. It aims to allow the company to close the gap between its actual activities and the best indicators on the market (benchmarks). The results of benchmarking analysis can be used not only for corrective action, but also to assist in tactical and strategic decision-making by the enterprise» [11].

Benchmarking is the process of comparing an enterprise's performance with the best in the industry to identify ways to improve efficiency. The methods discussed above can be used for benchmarking as follows (Table 1). The analysis of Table 1 highlights the diverse range of strategic tools available for benchmarking and their specific applications, advantages, and limitations. SWOT analysis, Porter's Five Forces Model, and BCG Matrix provide essential insights into competitive positioning, industry dynamics, and product portfolio management. While these tools offer clear benefits such as ease of use, comprehensive market assessment, and structured strategic planning, they also have limitations. SWOT analysis, for instance, is highly subjective, while Porter's model does not account for internal company factors, and the BCG Matrix is constrained by current market parameters, lacking a long-term perspective. PEST analysis further aids in

external market evaluation but heavily depends on the accuracy of input data.

More advanced methods such as the Balanced Scorecard (BSC), Value Chain Analysis, VRIO Analysis, and Gap-analysis provide deeper insights into strategic management and operational efficiency. The BSC ensures a holistic performance assessment, yet its implementation requires significant resources. Value Chain Analysis optimizes cost structures and identifies competitive advantages but demands detailed data collection. VRIO analysis helps firms assess the sustainability of their competitive advantages, though it can be subjective in evaluating resource imitability. Lastly, Gap-analysis is instrumental in identifying weaknesses and guiding resource allocation but requires precise benchmarking data and realistic goal setting. Overall, while each method has its strengths and weaknesses, a combined approach leveraging multiple tools enhances the accuracy and effectiveness of benchmarking in strategic decision-making.

«The use of assessment tools in the benchmarking process allows companies to adapt best market practices, increase their competitiveness, and strategically plan their development» [4].

However, each method has its own advantages and limitations, so it is best to use them in combination. This will help ensure a comprehensive analysis, improve the accuracy of management decision-making, and strengthen the company's market position.

CONCLUSIONS

The study demonstrates that an integrated approach to assessing and managing enterprise competitiveness is essential for achieving long-term market sustainability. By utilizing strategic analysis tools such as SWOT analysis, Porter's Five Forces Model, BCG matrix, PEST analysis, Balanced Scorecard (BSC), Value Chain Analysis, VRIO analysis, and Gap-analysis, businesses can systematically evaluate their strengths,

Table 1

Use of Tools in Benchmarking			
Tool	Application in Benchmarking	Advantages	Disadvantages
SWOT Analysis	Identifies competitors' strengths and weaknesses, allowing adaptation of their best practices.	Easy to use, provides a comprehensive analysis.	Subjective evaluation, requires additional data verification.
Porter's Five Forces Model	Assesses the competitive environment and key success factors of market leaders.	In-depth industry structure analysis, helps predict market changes.	Can be complex to apply, does not consider internal company factors.
BCG Matrix	Helps analyze the product portfolio in comparison with competitors to optimize investments.	Clear product classification by effectiveness, aids strategic planning.	Limited to current market parameters, does not consider long-term trends.
PEST Analysis	Used to assess macroeconomic factors affecting the market and competitors.	Allows adaptation to external changes, identifies risks and opportunities.	Highly dependent on the relevance of initial data, may overlook local factors.
Balanced Scorecard (BSC)	Helps build an effective strategic management system using best industry practices.	Comprehensive performance assessment, considers long-term goals.	High implementation complexity, requires significant resources for adaptation.
Value Chain Analysis	Identifies business activities that contribute to competitive advantage.	Helps optimize operations and cost structure.	Requires detailed data collection, can be time-consuming.
VRIO Analysis	Assesses the sustainability of a firm's competitive advantage.	Helps identify valuable and rare resources.	Subjective analysis, difficulty in evaluating imitability.
Gap-analysis	Compares current performance with strategic goals to identify improvement areas.	Highlights weaknesses and guides resource allocation.	Requires precise benchmarking data and realistic goal-setting.

Source: [1; 5; 6; 7; 8; 9; 10].

weaknesses, opportunities, and threats. These methodologies provide a structured framework for making data-driven decisions, optimizing internal processes, and adapting to changing market conditions. The combination of these tools allows enterprises to enhance their strategic planning and develop more effective competitive strategies.

Benchmarking has proven to be a crucial element in the competitiveness assessment process, enabling companies to compare their performance against industry leaders and adopt best practices. Through benchmarking, businesses can identify gaps, improve efficiency, and refine their operational models to stay ahead of competitors. However, the effectiveness of benchmarking depends on selecting the right tools and ensuring continuous monitoring of key performance indicators. A holistic approach that integrates multiple analytical methods enhances the accuracy and reliability of competitiveness assessments, helping organizations navigate challenges and seize growth opportunities.

Moreover, the growing impact of digital transformation presents new opportunities for enhancing competitiveness. Advanced technologies such as artificial intelligence, big data analytics, and automation provide deeper insights into market trends, consumer behavior, and operational efficiency. By integrating digital tools with traditional strategic management frameworks, enterprises can improve their decision-making processes, increase agility, and maintain a sustainable competitive advantage. Ultimately, businesses that adopt a data-driven and adaptive approach will be better positioned to thrive in an increasingly dynamic and globalized economy. ■

BIBLIOGRAHY

1. Chervanov D., Zhylynska O. Innovations and Competitiveness: Mechanisms of Influence at the Micro- and Macroeconomic Levels. *У Innovations and Competitiveness: Problems of Science and Practice* : a monograph / M. Kyzym, V. Ponomarenko. Kharkiv : VD "INGEK", 2012. P. 230–251.

2. Dligach A. System-reflexive Strategic Marketing Management of an Industrial Enterprise. *Economic Journal – XXI*. 2014. No. 1/2 (2). P. 44–47.
3. Fonta N. Models and Information Technologies for Managing the Competitiveness of an Industrial Enterprise: PhD thesis. Kharkiv, 2013. 20 p.
4. Gavkalova N., Babarytskyi O. Strategic Management of Industry Development. *Market Infrastructure*. 2019. No. 37.
DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct37-117>
5. Marketing Management / ed. by K. Philip, K. Philip. New York : Prentice Hall Financial Times, 2009. 889 p.
6. Norton D. P., Kaplan R. S. Balanced scorecard. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. London, 2018. P. 80–84.
DOI: https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_683
7. Pererva I., Yedynak V. Strategic Management of the Enterprise as the Main Tool in the Hands of the Modern Manager. *Innovation and Sustainability*. 2022. P. 159–164.
DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>
8. Pilipenko S. The Enterprise Strategic Management through the Sustainable Development Concept. *Economy and Society*. 2019. No. 20.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-47>
9. Shumilo O. S., Rudas D. S., Sukulsky V. M. The Principles and Methods for Assessing the Competitiveness of Enterprises. *Business Inform*. 2020. Vol. 6. No. 509. P. 291–297.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-291-297>
10. Sobolieva H. Methods for Assessing the Competitiveness of the Enterprise. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*. 2021. No. 4 (31).
DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.31-14>
11. Zhylinska O., Liash D. Benchmarking as an Innovative Method of Forming Competitive Advantages of the IT Enterprise. *Formation of Market Economy in Ukraine*. 2020. No. 46. C. 107–113.

REFERENCES

- Chervanov, D., and Zhylinska, O. "Innovations and Competitiveness: Mechanisms of Influence at the Micro- and Macroeconomic Levels". In *Innovations and Competitiveness: Problems of Science and Practice*, 230-251. Kharkiv: VD "INGhEK", 2012.
- Dligach, A. "System-reflexive Strategic Marketing Management of an Industrial Enterprise". *Economic Journal-XXI*, no. 1/2(2) (2014): 44-47.
- Fonta, N. *Models and Information Technologies for Managing the Competitiveness of an Industrial Enterprise: PhD thesis*. Kharkiv, 2013.
- Gavkalova, N., and Babarytskyi, O. "Strategic Management of Industry Development". *Market Infrastructure*, no. 37 (2019).
DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct37-117>
- Marketing Management*. New York: Prentice Hall Financial Times, 2009.
- Norton, D. P., and Kaplan, R. S. "Balanced scorecard. The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management", 80-84. London, 2018.
DOI: https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_683
- Pererva, I., and Yedynak, V. "Strategic Management of the Enterprise as the Main Tool in the Hands of the Modern Manager". *Innovation and Sustainability* (2022): 159-164.
DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>
- Pilipenko, S. "The Enterprise Strategic Management through the Sustainable Development Concept". *Economy and Society*, no. 20 (2019).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-47>
- Shumilo, O. S., Rudas, D. S., and Sukulsky, V. M. "The Principles and Methods for Assessing the Competitiveness of Enterprises". *Business Inform*, vol. 6, no. 509 (2020): 291-297.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-291-297>
- Sobolieva, H. "Methods for Assessing the Competitiveness of the Enterprise". *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, no. 4(31) (2021).
DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.31-14>
- Zhylinska, O., and Liash, D. "Benchmarking as an Innovative Method of Forming Competitive Advantages of the IT Enterprise". *Formation of Market Economy in Ukraine*, no. 46 (2020): 107-113.

Довідка про впровадження результатів дослідження



ДОВІДКА

про впровадження результатів кваліфікаційної роботи магістра на тему: «Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства на засадах бенчмаркінгу» Гітько Ірини Володимирівни

В сучасних умовах одним із ключових чинників успішної діяльності є здатність підприємства своєчасно й об'єктивно оцінювати власну конкурентоспроможність. В даному ракурсі робота Гітько Ірини Володимирівни є актуальною, оскільки її мета та завдання спрямовані саме на створення ефективних інструментів оцінювання конкурентоспроможності.

Позитивним моментом роботи є розробка гібридної моделі оцінювання конкурентоспроможності компанії «Steel Hub» на засадах бенчмаркінгу, що дає змогу забезпечити процесу системний підхід загалом. Релевантність результатів дослідження підтверджується даними та результатами експертного оцінювання, які були отримані безпосередньо на підприємстві.

У роботі дотримана чітка та послідовна структура викладення матеріалу, дослідження підкріплене необхідним ілюстративним та розрахунковим матеріалом та є науково обґрунтованим.

Загалом, робота Гітько І.В. свідчить про її високі позитивні здібності як менеджера та за оцінкою фахівців ТОВ «Steel Hub» може бути використана на наступних етапах розвитку підприємства, при формуванні нових механізмів оцінювання конкурентоспроможності.

**Комерційний директор
Терещенко О.О.**



Асортимент рулонної оцинкованої сталі з полімерним покриттям*

Сегмент	Опис	Пропозиція компанії
Нижній цінний сегмент	Тонкий матеріал (0,25-0,45 мм) вмістом цинку (до 100 г/м ²) та низькою товщиною нанесення полімеру (12-20 мкм лицьова сторона), стандартний і матовий поліестер, здебільшого азіатського походження	Постачання матеріалу відібраних китайських заводів, а також торгіві операції всередині України
Середній цінний сегмент	Метал товщиною 0,43-0,7 мм з вмістом цинку 140-225 г/м ² , 20-25 мкм товщина нанесення, різного походження (Туреччина, Словаччина, Італія, Корея і т.д.), стандартний та матовий поліестер	Постачання матеріалу відібраних Європейських постачальників Постачання матеріалу відібраних корейських та турецьких постачальників
Верхній цінний сегмент	0,5 поліестер європейського походження, цинк 225-275 г/м ² , стандартний та матовий поліестер Нішеві продукти для спеціального використання Printech і т.д.	Постачання матеріалу відібраних європейських заводів Постачання матеріалу відібраних китайських заводів, а також торгіві операції всередині України

*Складено автором.

Асортимент рулонної оцинкованої сталі*

Сегмент	Опис	Пропозиція компанії
Нижній ціновий сегмент	Матеріал 0,25-1 мм товщини з низьким вмістом цинку (до 100 г/м ²), для гіпсокартонних профілів, віконних профілів, допоміжних несучих елементів та аксесуарів	Постачання матеріалу з азійських заводів
Середній ціновий сегмент	Матеріал 0,3-1,5 мм товщини з цинком 100-200 г/м ² , різного походження (Туреччина, Словаччина, Італія і т.д.) Алюмоцинк 0,4-0,7 мм із вмістом сплаву 80-165 г/м ²	Дистрибуція матеріалу українських виробників Постачання матеріалу відібраних турецьких заводів Постачання з Європи. операції всередині України
Верхній ціновий сегмент	Матеріал 1-4 мм товщина з високим вмістом цинку (275-600 г/м ²) для сховищ та конструкцій різних типів Конструкційні марки сталі (S320, S350 GD) 0,7-3,0 x 1250-1500 мм, цинк 100-350 г/м ² для несучих елементів	Постачання матеріалу від відібраних турецьких та європейських заводів

*Складено автором.

Фінансова звітність ТОВ «Steel Hub» за 9 місяців 2024 року

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



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СТІЛ ХАБ"	2024 10 01	42292024
Територія КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	ЄЛ8000060000980793
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ 1	240
Вид економічної діяльності Неспеціалізована оптова торгівля	за КОПФГ	46.90
Середня кількість працівників, осіб 8	за КВЕД	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Пироговського, буд. 19, корпус 6, м. КИЇВ, 03110		0633758919

I. Баланс на 30 вересня 2024 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006		
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4,4	4,0
Первісна вартість	1001	6,4	6,4
Накопичена амортизація	1002	(2,0)	(2,4)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	6 346,4	5 367,0
первісна вартість	1011	7 044,5	7 117,1
знос	1012	(698,1)	(1 750,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	12 890,6	19 241,8
Усього за розділом I	1095	19 241,4	24 612,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	91 619,8	86 292,0
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	32 989,8	14 320,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 160,1	1 373,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14 103,0	35 786,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 296,4	300,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	45,6
Інші оборотні активи	1190	2 645,0	2 217,9
Усього за розділом II	1195	146 814,1	140 336,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	166 055,5	164 948,9



Продовження Додатку Є

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 906,5	10 906,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	21 026,8	24 790,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	31 933,3	35 697,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	59 744,2	68 707,8
розрахунками з бюджетом	1620	370,8	326,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	370,8	326,4
розрахунками зі страхування	1625	-	4,3
розрахунками з оплати праці	1630	-	43,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	20 972,4	15 285,1
Усього за розділом III	1695	81 087,4	84 366,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	166 055,5	164 948,9

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	473 811,3	551 820,0
Інші операційні доходи	2120	9 108,1	1 875,9
Інші доходи	2240	489,2	913,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	483 408,6	554 609,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(448 248,5)	(498 469,4)
Інші операційні витрати	2180	(30 683,5)	(51 276,6)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(478 932,0)	(549 746,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	4 476,6	4 863,0
Податок на прибуток	ЕП 2300	(808,3)	(877,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	Гітько 2350	3 668,3	3 985,9

Керівник _____ (підпис)

Головний бухгалтер _____ (підпис)

Гітько Володимир Олександрович _____

(ініціал, прізвище)

(ініціал, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Продовження Додатку Є

Квитанція

Користувач: админ
Ім'я файлу: 800090042292024S011001410000043092024.XML
Підписи: Печатка Державна податкова служба України. "ОТРИМАНО" 43005393
"Шлях захисту" Шлях Держстат 37507880

Текст: Підприємство: 42292024 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СТІЛ ХАВ"
Звіт: 1-м, 2-м. Фінансова звітність малого підприємства
За період: 9 Місяців, 2024 р.
Звіт доставлено до Системи електронного звітування органів державної статистики України 28.10.2024 у 17:37:45
Регістраційний номер звіту: 9002320568 (800090042292024S011001410000043092024.XML)
Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України.
Кваліфіковані електронні підписи перевірено.
Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та (або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.
Відправник: Система електронного звітування органів державної статистики України



Анотація

Гітько Ірина Володимирівна. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства на засадах бенчмаркінгу - Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-наукової програми «Менеджмент організації та адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є узагальнення концептуальних основ оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства на засадах бенчмаркінгу та розробка практичних рекомендацій щодо оцінювання конкурентоспроможності компанії «Steel Hub».

У роботі розглянуто конкурентоспроможність промислового підприємства як об'єкт оцінювання. Охарактеризовано теоретичний конструкт та методичний інструментарій бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств.

Наведено загальну характеристику компанії «Steel Hub» на українському ринку металопродукції. Здійснено оцінювання конкурентоспроможності компанії «Steel Hub» на засадах бенчмаркінгу.

Запропоновано складові інформаційно-аналітичного забезпечення застосування бенчмаркінгового інструментарію оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств. Розроблено гібридну модель оцінювання конкурентоспроможності компанії «Steel Hub» на засадах бенчмаркінгу

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкуренція, бенчмаркінг, ринок металопродукції, інформаційно-аналітичне забезпечення, гібридна модель, TOPSIS.

Abstract

Gitko Iryna Volodymyrivna. Methodological support for assessing the competitiveness of an industrial enterprise on the basis of benchmarking - Manuscript.

Qualification work for Master's degree in Management, specialty 073 "Management" of the educational and scientific program "Management of Organization and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The purpose of the study is to generalize the conceptual framework for assessing the competitiveness of an industrial enterprise on the basis of benchmarking and to develop practical recommendations for assessing the competitiveness of the Steel Hub company.

The paper considers the competitiveness of an industrial enterprise as an object of evaluation. The theoretical construct and methodological tools for benchmarking the competitiveness of industrial enterprises are characterized.

A general description of the company "Steel Hub" in the Ukrainian market of metal products is given. The competitiveness of the company "Steel Hub" is assessed on the basis of benchmarking.

The components of information and analytical support for the use of benchmarking tools for assessing the competitiveness of industrial enterprises are proposed. A hybrid model for assessing the competitiveness of the company "Steel Hub" on the basis of benchmarking has been developed

Keywords: competitiveness, competition, benchmarking, metal products market, information and analytical support, hybrid model, TOPSIS.