

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
НА РИНКУ МЕТАЛОПРОДУКЦІЇ»**

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

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

ГІТЬКО ІРИНИ ВОЛОДИМИРІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Корнілова Ірина Миколаївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №16 від 14 червня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ-2023

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

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ГІТЬКО ІРИНИ ВОЛОДИМИРІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Організаційно-методичне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку металопродукції» **затверджена** на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, **протокол №5 від 25.11.2022 р.**

2. Строк завершення роботи: **05.06.2023**

3. Підсумковий передзахист роботи: **31.05.2023**

4. Предмет дослідження: аспекти організаційно-методичного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління конкурентоспроможністю ТОВ «Steel Hub» на ринку металопродукції.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – поглиблення теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій стосовно вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Steel Hub» на ринку металопродукції.

Завдання:

6.1. Розглянути конкурентоспроможність підприємства як об'єкт управління.

6.2. Охарактеризувати методичне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства.

6.3. Здійснити стратегічний аналіз внутрішнього середовища та зовнішнього оточення ТОВ «Steel Hub».

6.4. Оцінити конкурентоспроможність ТОВ «Steel Hub» на ринку металопродукції.

6.5. Розробити модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «Steel Hub».

6.6. Запропонувати організаційні заходи щодо посилення конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 -лютий 2023	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	
9.	Попередній передзахист роботи	10.05.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	31.05.2023	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Конкурентоспроможність підприємства як об'єкт управління.....	8
1.2. Методичне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «STEEL HUB» НА РИНКУ МЕТАЛОПРОДУКЦІЇ	26
2.1. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища та зовнішнього оточення ТОВ «Steel Hub».....	26
2.2. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub» на ринку металопродукції.	35
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «STEEL HUB» НА РИНКУ МЕТАЛОПРОДУКЦІЇ	43
3.1. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Steel Hub».	43
3.2. Організаційні заходи щодо посилення конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub».....	56
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

В сучасних умовах зростаючої конкуренції в різних сферах життєдіяльності людей збільшується інтерес до питань, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю підприємств. Проблеми, пов'язані з теоретичним і практичним визначенням конкурентоспроможності, завжди займали вагомe місце в системі наукових досліджень. Вивчення та обґрунтування питань управління конкурентоспроможністю сприятиме їх практичному застосуванню і розвитку конкурентоспроможності підприємств. Велика кількість наукових досліджень у цій галузі вимагає їх систематизації, тому дана проблематика залишається актуальною для подальшого вивчення.

В Україні сьогодні складна економічна ситуація. Багато вітчизняних підприємств зазнають великих збитків, але намагаються залишитися на ринку. У таких умовах конкуренція стає більш жорсткою, тому всі суб'єкти господарювання мають раціонально організувати власну діяльність.

Зміни в ринковому середовищі ставлять перед підприємствами завдання розробки та впровадження нової конкурентної стратегії, спрямованої на досягнення цілей, що відповідають вимогам сучасної економічної реальності. Надійно структурована стратегія в ринковій системі господарювання є важливим кроком для забезпечення виживання та стабільності підприємства. Сьогоднішні виклики, такі як пандемія коронавірусу та воєнний конфлікт, змушують підприємства переосмислити свої підходи, які суттєво відрізняються від попередніх. Компанії зобов'язані змінювати свої стратегічні напрямки, адаптуючи свої системи управління та діяльність до нових зовнішніх умов.

Вивченню теоретичних та практичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства присвятили свої праці такі науковці, як: Балан В.Г., Арнаут І.П., Гавриленко Я.В., Діденко Є.О., Ємцев Н.І., Ільницька А.О., Касич А.О., Клименко С.М., Кошелупов Франів І.А., Коваль Л.М., І.Ф., Панасенко Д.А., Скудар Г.М. Сисоєва Є.О., Русин-Гриник Р.Р. та інші.

Мета дослідження: поглиблення теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій стосовно вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Steel Hub» на ринку металопродукції.

Для досягнення мети, необхідно виконати ряд завдань:

- розглянути конкурентоспроможність підприємства як об'єкт управління;
- охарактеризувати методичне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства;
- здійснити стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Steel Hub»;
- оцінити конкурентоспроможність ТОВ «Steel Hub» на ринку металопродукції;
- розробити модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «Steel Hub»;
- запропонувати організаційні заходи щодо посилення конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub».

Предмет дослідження: аспекти організаційно-методичного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єкт дослідження: процеси управління конкурентоспроможністю ТОВ «Steel Hub» на ринку металопродукції.

Теоретико-методична основа роботи охоплює сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження. Використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, теоретичний пошук, абстрактно-логічний метод, абстрагування, аналітичний метод, порівняльний аналіз, багатокритерійний аналіз альтернатив та інші.

Для проведення дослідження було застосовано широку інформаційну базу, включаючи такі джерела: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові дослідження провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, наукові інформаційні видання, а також Інтернет-ресурси та матеріали внутрішньої звітності ТОВ «Steel Hub». Ці джерела надали необхідну

інформацію для забезпечення науково-дослідницького процесу та підтвердження висновків дослідження.

Практичне значення отриманих результатів: розроблена концептуальна модель інтегрованого управління конкурентоспроможністю підприємства є основою для управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку металопродукції, окрім цього розроблені організаційні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub» можуть бути застосовані на реальній практиці досліджуваного підприємства або інших підприємств на ринку металопродукції.

Відповідно до встановлених завдань та мети роботи, структура складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань. Повний обсяг роботи складає 77 сторінок, робота містить 28 таблиць, 9 рисунків та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентоспроможність підприємства як об'єкт управління

З посиленням глобального інтеграційного процесу, розвитком зовнішньої торгівлі та інших факторів конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринку має тенденцію до загострення. Менеджмент повинен бути гнучким і швидко реагувати на зміни, щоб не тільки посісти лідируючі позиції в галузі, але й витримати конкуренцію. Для цього потрібно на постійній основі вивчати та аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, здійснювати вдосконалення управління конкурентоспроможністю, вміти обирати оптимальний метод оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Об'єктивне оцінювання конкурентоспроможності повинне лягти в основу формулювання конкурентної стратегії, за допомогою якої підприємство має намір виконати свою довгострокову місію.

В умовах активного розвитку ринкових відносин в Україні конкурентоспроможність – це один з вирішальних факторів успіху бізнесу та економічної безпеки. Як основна сутність ринкового механізму категорія конкуренції є однією з найактуальніших у сучасних умовах. У сучасному економічному середовищі механізми, які формують ефективні способи отримання конкурентних переваг, набувають першочергового значення [32].

Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає конкуренцію як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [37, с.12].

Проте слід зазначити, що закон не дає чіткого визначення поняття «конкурентоспроможність», а також не визначає методики розрахунку індексу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Крім поняття «конкуренція», розглянемо поняття «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність може проявлятися лише через конкуренцію та за відповідних умов. Конкурентоспроможність підприємства є кінцевим результатом взаємодії різноманітних факторів, викликаних об'єктивним розвитком продуктивності, що знаходить відображення в політиці підприємства щодо вдосконалення продукції, підвищення якості, завоювання часток ринку та прибутку. Конкурентоспроможність є багатогранним поняттям, яке часто використовується в практиці та теорії економічного аналізу [44,56].

Основним підходом до поняття конкурентоспроможності є дослідження М. Портера, який заснував теорію конкурентних переваг, згідно із якою є можливість провеси оцінювання конкурентоспроможності компанії в межах групи компаній однієї галузі [36].

Дослідник Г.М. Скудар продовжив точку зору М. Портера про те, що «конкурентоспроможність є багаторівневою економічною категорією, яку можна розглядати з рівнів продуктів, виробників, галузей і країн. Він визначив, що конкурентоспроможність залежить від економічних, соціальних і політичних чинників позиції країни або підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках» [42].

На основі цих тверджень можна виділити наступні три основні рівні управління конкурентоспроможністю:

- управління мікрорівнем конкурентоспроможності товару та фірми;
- управління мезорівнем промислової та кластерної конкурентоспроможності;
- управління макрорівнем територіальної, регіональної та національної конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність країни залежить від конкурентоспроможності регіону, на конкурентоспроможність регіону впливає стан кожної галузі регіону, а конкурентоспроможність регіональної галузі є сумою конкурентоспроможності кожної галузі регіону. Тому ми беремо визначення конкурентоспроможності на рівні фірми як відправну точку нашого дослідження.

На даний момент існує багато підходів до розуміння поняття «конкурентоспроможність підприємства», але єдиного підходу немає, тому що одні дослідники вважають конкурентоспроможність підприємства категорією, яка безпосередньо визначається характеристиками його продукції, інші дослідники вважають її як ефективність виробничого процесу або підприємства, розвиток, їх здатність впроваджувати нові технології та конкурувати з конкурентами на ринку [4].

Для характеристики конкурентоспроможності відомі дослідники використовують такі методи: порівняльна перевага, порівняльна вартість, порівняльна конкурентна перевага, управлінські фактори та продуктивність використання ресурсів, конкурентна позиція компаній [29].

Аналіз останніх досліджень і публікацій дав змогу виділити підходи до розуміння «конкурентоспроможності», запропоновані відомими авторами. Підходи наведено у табл. 1.1.

Існують певні відмінності в підходах авторів до поняття конкурентоспроможності, які можуть бути пов'язані зі складністю та комплексністю досліджуваних понять, а також із:

- прирівнюванням конкурентоспроможності бізнесу до конкурентоспроможності продукту чи послуги;
- сферою досліджень конкурентоспроможності: продукт, компанія, галузь, країна (регіон, країна, глобальний ринок);
- підміною одного поняття іншим (конкурентна позиція, рівень конкуренції);

— характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможності виробництва та збуту, фінансового та трудового потенціалу.

Таблиця 1.1

Підходи до поняття «конкурентоспроможність» *

Автор	Підходи до поняття конкурентоспроможності
В. Стівенсон	«Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу» [44].
Майкл Портер	«Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні із присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин. Оцінювання цієї властивості дає змогу виділяти високу, середню низьку конкурентоспроможність» [44].
Позняк С.	«Конкурентоспроможність – це наявність у суб'єкта господарювання переваг (економічних, технічних, організаційних) перед конкурентами, які забезпечують зниження витрат, підвищення якості, можливість оновлення, розширення виробництва, стійку частку ринку і, відповідно, можливість отримувати більш високі доходи» [35].
Мочерний С.В.	«Конкурентоспроможність – це властивість об'єкту, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що представлені на даному ринку» [18].
Азаренкова Г.М., Тищенко О.М., Сословський В.Г.	«Конкурентоспроможність – це спроможність здійснювати прибуткова діяльність в умовах конкурентного ринку» [1].
Гончарук Т.І.	«Конкурентоспроможність – це здатність до ефективного використання внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання, що передбачає утримання існуючих та розробку нових конкурентних переваг з метою успішного ведення конкурентної боротьби» [11].

*Складено автором на основі джерел [1,11,18,35,44]

Без продукції підприємства не конкурентоспроможні. Однак не все залежить від продукту, оскільки інколи компанія може забезпечити конкурентоспроможність свого продукту, купуючи дешеву сировину або продаючи її за демпінговими цінами.

Разючу різницю між концепціями конкурентоспроможності продукту та конкурентоспроможністю підприємства можна пояснити наступними фактами:

— результати оцінювання конкурентоспроможності продукції дійсні лише в короткостроковій перспективі, а конкурентоспроможність підприємства має чітко виражений стратегічний вектор;

— конкурентоспроможність продукції - єдиний показник комплексного показника конкурентоспроможності підприємства, тобто конкурентоспроможність продукції щодо її окремого виду, конкурентоспроможність підприємства охоплює всю номенклатуру його продукції;

— оцінювання конкурентоспроможності підприємства може здійснювати саме підприємство або його агент, а конкурентоспроможність товару або продукту оцінює покупець у процесі реалізації.

Можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства залежить від параметрів його продукції, оскільки позиціонування будь-якого підприємства на ринку в основному залежить від його власних товарів, робіт і послуг. Даний фактор є одним з сукупності інших чинників забезпечення конкурентних переваг компанії.

Конкурентоспроможність підприємства також відображається в його здатності забезпечувати [4]:

- низька собівартість продукції;
- унікальність, характеристики пропозиції;
- доступне якісне обслуговування;
- екологічна спрямованість продукту;
- якість продукції (послуги);
- своєчасне виведення продуктів і послуг на ринок.

Дотримання визначених вимог є важливим в контексті забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Тому, на мій погляд, конкурентоспроможність підприємства має ґрунтуватися на сучасному обладнанні, технологіях, кваліфікованому персоналі, а також здатності за рахунок високої ефективності виробництва

тривалий час займати та утримувати власну ринкову нішу. Це досягається ефективним використанням принципів управління.

Слід зазначити, що це твердження об'єднує протилежні погляди науковців, адже частина з яких вважає, що процеси у внутрішньому середовищі підприємств, є головними для підвищення конкурентоспроможності, а інші вважають, що адаптація до зовнішніх умов ведення бізнесу важливіша. Внутрішнє середовище напряду залежить від зовнішніх умов. У нашому випадку стратегічною ланкою між внутрішнім і зовнішнім середовищем компанії є забезпечення ефективного управління.

Конкурентоспроможність – це здатність компанії використовувати свої сильні сторони для досягнення своїх цілей і випереджати своїх конкурентів [12]. Це поняття є однією із загальних характеристик, за якою можна оцінити ефективність господарської діяльності підприємства. Іншими словами, конкурентоспроможність - це здатність суб'єкта витримувати конкуренцію.

Отже, конкурентоспроможність є дуже важливою для розвитку та виживання підприємств, але не менш важливим для її забезпечення є сам процес управління конкурентоспроможністю.

1.2. Методичне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства

Проблема управління конкурентоспроможністю сучасних фірм важлива для забезпечення їх ефективності та досягнення цілей розвитку. В сучасному світі конкуренція стає все більш жорсткою, для кожного підприємства особливо важливим є завдання підтримки та підвищення власної конкурентоспроможності, а успішні рішення є невід'ємною частиною сучасного успішного підприємства.

Управління конкурентоспроможністю - це цілеспрямований процес, заснований на комплексних і системних принципах, спрямований на забезпечення безперервного відновлення і розвитку конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішніх умов і необхідності оптимізації прибутку.

Іншими словами: управління конкурентоспроможністю – це управління конкурентною перевагою фірми [36].

Конкурентна перевага – це система якості, яка дає змогу підприємству перевершувати своїх конкурентів у сфері економічної, технічної та організаційної діяльності.

Конкурентну перевагу фірми можна віднести до функціональної (на відміну від виробничо-структурної) області в загальній класифікації об'єктів управління, яка потребує розробки спеціального механізму управління. Згідно з літературними джерелами, управління конкурентоспроможністю по суті стосується діяльності організації на внутрішньому та європейському ринках, де фокусується не на наявних ресурсах і процесах, а на можливостях збільшення її ресурсного потенціалу. Тобто головною рисою управління конкурентоспроможністю підприємства є орієнтація на майбутнє. Необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства залежить насамперед від постійних і швидких змін зовнішнього середовища та виникнення непередбачуваних економічних труднощів.

Ефективно налагоджена система управління конкурентоспроможністю організації забезпечує стійке положення компанії на ринку та гарантує зростання її конкурентних переваг у мінливих умовах.

На думку Н. О. Євтушенко, Н. І. Дрокіної та Н. В. Савенко «Управління конкурентоспроможністю підприємства – це безперервний, багаторівневий процес, що реалізується через категорії єдності, узгодженості та внутрішньої узгодженості стратегічних рішень людського капіталу, спрямованих на своєчасне коригування цілей і стратегій для отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку, що допоможе компаніям обрати інновації, структурну реорганізацію чи антикризові методи управління» [19].

Дослідники Франів І.А., Коваль Л.М., Сисоєва Є.О., Русин-Гриник Р.Р. зазначають, що «управління конкурентоспроможністю підприємства є відкритою системою з входом і виходом, яка складається з системи

управління та керованої системи, які тісно взаємодіють і органічно пов'язані між собою» [15].

Слід зазначити, що система управління містить складові, що забезпечують можливості здійснення ефективного процесу управління конкурентоспроможністю, забезпечення виконання бізнес-процесів виробничої, господарської, комерційної та іншої діяльності.

В основі концепції ефективного управління конкурентоспроможністю закладені ключові тези прикладної теорії менеджменту. Основними елементами системи управління є цілі, об'єкти та суб'єкти управління, методи та принципи, процеси та функції.

Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю фірми – це процес реалізації набору функцій управління, які порівнюють, планують, організовують, мотивують і контролюють діяльність, спрямовану на створення конкурентної переваги та забезпечення того, щоб діяльність фірми стала конкурентною перевагою.

Загальний процес дослідження, оцінювання та загального управління конкурентоспроможністю підприємства включає певні ключові етапи, наведені в Додатку А.

Процес управління конкурентоспроможністю є комплексним завданням, яке підприємства виконують за допомогою певних управлінських заходів. Системні підходи можуть бути ефективно використані лише в тому випадку, якщо вони поєднуються з об'єктивними та суб'єктивними перспективами для розуміння необхідності та природи управління конкурентоспроможністю.

Відповідно суб'єктивний та об'єктивний підходи розглядають конкурентоспроможність як певний стан внутрішнього середовища, що забезпечує ефективні взаємовідносини із зовнішніми партнерами, а отже, конкурентоспроможність як результат реалізації таких взаємовідносин. З суб'єктивної точки зору конкурентоспроможність є результатом

ефективнішого функціонування внутрішнього середовища підприємства та результатом оптимізації управління.

Для дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства в певних методологічних рамках необхідно керуватися наступними принципами [27]:

- обґрунтованість;
- системність;
- об'єктивність, а саме орієнтація на конкретні ринки та потреби споживачів;
- адаптивність — здатність системи пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та у внутрішній структурі компанії;
- інформативність — наявність достовірної та об'єктивної повної інформації;
- інноваційність — "відкритість" до інновацій.

Процес управління конкурентоспроможністю компанії повинен включати наступні компоненти:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінювання галузевої та ринкової конкуренції;
- діагностика конкурентоспроможності безпосередньо підприємства, а також його основних конкурентів;
- забезпечення конкурентного позиціонування підприємства - вибрати стратегічні бізнес-одиниці з конкурентними перевагами;
- розробка концепцій і стратегій управління конкурентоспроможністю бізнесу;
- реалізація конкурентної стратегії компанії [27].

Щоб реалізувати стратегію сталого розвитку компанії, яка базується на високих конкурентних перевагах, керівництво компанії має бути більш активним, ніж конкуренти в довгостроковій перспективі, має просто реагувати на мінливі ситуації, навчитися захищатися, а компанія повинна прийняти нові шляхи досягнення конкурентоспроможності. переваги.

Необхідно постійно і систематично вивчати умови функціонування підприємств, проводити активну інноваційну політику, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Для того, щоб механізми підвищення конкурентної переваги працювали якомога ефективніше, компанії повинні шукати шляхи, за допомогою яких їх стратегії зростання можуть бути реалізовані з максимально можливою ефективністю і з найменшими можливими витратами.

Система конкурентної стратегії підприємства – це сукупність стратегій, сформульованих підприємством для адаптації до постійно мінливих умов конкуренції та зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства на ринку [24].

Система конкурентних стратегій складається з наступних стратегій: формування конкурентних переваг, забезпечення конкурентоспроможності та конкурентної поведінки [25] (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система конкурентних стратегій підприємства*

*Складено автором на основі джерела [25]

Як діалектично інтегрований компонент загальної системи конкурентної стратегії, інноваційна стратегія, а отже, інноваційна діяльність тісно пов'язана з виробничо-господарською діяльністю підприємств, спрямована на оновлення та підвищення продуктивності діяльності підприємств, а також організаційно-економічних зв'язків підприємств. Вона спрямована на створення та залучення інноваційних процесів із зовнішнього середовища, здатних істотно підвищити рівень конкурентоспроможності, а також сприяти зміцненню позицій на ринку та забезпечити перспективи розвитку[56].

Запропонований М. Портером метод класифікації стратегій конкурентних переваг неодноразово доповнювався та переглядався. Згідно з однією з таких змін, існує не три, а п'ять основних конкурентних стратегій:

— стратегія скорочення витрат - «орієнтована на масове виробництво стандартної продукції, що є більш ефективним і вимагає менших витрат на одиницю продукції, ніж виробництво різних продуктів невеликими партіями. Мотивацією для її використання є значна економія на масштабах виробництва та привабливість для великої кількості споживачів, для яких ціна є вирішальним фактором при покупці»;

— стратегія фокусування – її мета забезпечення переваги над конкурентами на окремому, як правило, єдиному сегменті ринку, який характеризується різними географічними, поведінковими, психографічними, демографічними або іншими принципами сегментування;

— стратегія розширення ринку - спрямована загалом на якнайскоріше задоволення потреб кожного із сегментів бізнесу. Основним поведінковим принципом є вибір та реалізація тих проектів, що є найбільш прибутковими в існуючих ринкових умовах.

— стратегія диференціації диференціації продукту - базується на спеціалізованому виробництві спеціальних (і іноді незвичайних) продуктів, які є вдосконаленими версіями стандартних продуктів.;

— стратегія розробки нового продукту – характеризується тим, що виробники не обмежуються необхідністю зниження витрат виробництва, а прагнуть до диференціації тощо. Головна мета – випередити конкурентів і самостійно зайняти ринкову нішу з невеликою конкуренцією або без неї [24, 30].

Ці різні конкурентні стратегії не є взаємовиключними, а доповнюють одна одну.

Виходячи із взаємозв'язків між конкурентними стратегіями, логічно пропонується наступна послідовність розробки та впровадження системи конкурентних стратегій:

— визначення прийнятних стратегій для створення конкурентних переваг;

— формулювання стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства з конкретизацією довгострокових планів дій для всіх функціональних сфер діяльності підприємства. Реалізація конкретних планів дій повинна забезпечити формування відповідних конкурентних переваг;

— прийняття конкретних типів стратегій конкурентної поведінки відповідно до ринкової ситуації на основі обґрунтованого вибору певних видів;

— реалізація системи конкурентних стратегій, систематичне оцінювання та аналіз результатів, виявлення відхилень від цільових орієнтирів та оперативне реагування на непередбачувані виклики середовища. Сукупність конкурентних стратегій підприємства є базою для розробки планів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Централізований загальний контроль за розробкою та реалізацією проекту та оперативне управління проектом на всіх його етапах забезпечують ефективне управління конкурентоспроможністю. Для забезпечення конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі, як правило, рекомендується використовувати розвинену та ефективну систему управління конкурентоспроможністю та наявні конкурентні переваги.

Існує кілька способів оцінювання конкурентоспроможності компанії на ринку. Кожен конкретний випадок потребує диференційованого підходу, аналізу специфіки галузі та цільових споживачів.

Кожен метод оцінювання конкурентної позиції підприємства на цільовому ринку в цілому має певні переваги та недоліки, які було детально розглянуто, у роботі Т. В. Андросової [23]. Використовуючи кілька методів оцінювання одночасно, можна отримати найповнішу інформацію про конкурентоспроможність підприємства. Однак застосування більшості цих методів є обмеженим з причини складності збору даних, які необхідні для аналізу, а також відсутність висококваліфікованих експертів, підготовлених для проведення досліджень.

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності наведена в табл. 1.2.

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності фірми здебільшого зводяться до того, щоб розрахувати відносні величини (індекси, коефіцієнти та інші), які визначають рівень ключових показників для різних сторін конкурентоспроможності (сфер діяльності), які потім об'єднуються в групи, та узагальнюючі показники. Вони допомагають оцінити реальну конкурентоспроможність компанії в стратегічній сфері діяльності та прийняти зважені управлінські рішення.

Слід відзначити, що при використанні деяких кількісних методів застосовуються вагові коефіцієнти, які визначені експертним шляхом, що вимагає враховувати наявність певної суб'єктивності.

Охарактеризуємо окремо кожен з наведених кількісних методів:

1. Диференційований метод — використовується для оцінювання конкурентоспроможності підприємства порівняно з конкурентами за окремими показниками.

2. Інтегральний метод — використовується для оцінювання конкурентоспроможності підприємства шляхом об'єднання всіх показників в один загальний показник [27].

3. Метод різниць — використовується для порівняння показників підприємства з показниками конкурентів та визначення різниці між ними[27].

4. Метод балів - використовується для оцінювання конкурентоспроможності підприємства за допомогою присвоєння балів за кожним з показників [27].

Таблиця 1.2

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та їх класифікація*

Ознака	Група методів	Перелік методів
За способом оцінювання конкурентоспроможності	Кількісні	Інтегральний метод, метод різниць, диференційований метод, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, евристичні методи, метод експертних оцінок
	Матричні	Матриця Мак Кінсі, Матриця БКГ, матриця Shell/DPM, матриця Ансоффа, метод PIMS
За формою представлення результатів	Графічні	Радіальна діаграма, метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності.
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції
За змінними і показниками, які застосовують під час аналізу	Методи, які характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, ситуаційний аналіз, метод експертної оцінки, бенчмаркінг, карти стратегічних груп,
	Методи, що характеризують ринкові позиції	Метод Мак Кінсі, модель БКГ, модель Shell/DPM, модель Портера, метод PIMS
	Методи, що характеризують фінансово-економічну	Методи прогнозування фінансового стану, методи фінансовоекономічного аналізу
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Метод Мак Кінсі, Модель БКГ, модель Shell/DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, аналіз конкурентних переваг, самооцінка, конкурентоспроможність продукції.
За ступенем охоплення аспектів функціонування	Спеціальні	Матричні методи, конкурентоспроможність продукції,
	Комплекні	Інтегральні, індексні методи, метод балів

* Складено автором на основі джерел [17,31,46].

Як правило, якісні методи оцінювання є менш математично формалізованими та базуються на експертних оцінках. Вони не можуть включати оцінювання конкурентоспроможності організації в процес аналізу

та характеризуються суб'єктивністю та умовністю, а не науковою точністю. Проте якісні методи достатньо гнучкі, щоб оцінювати реальні факти, а не просто абстрактні цифри, якщо використовується надійна інформація.

Охарактеризуємо окремо кожен з наведених якісних методів:

1. SWOT-аналіз — використовується для вивчення сильних та слабких сторін безпосередньо компанії, а окрім цього можливостей і загроз, які на неї впливають [46].

2. Метод експертних оцінок — використовується для оцінювання конкурентоспроможності підприємства за допомогою думок та оцінок експертів у відповідній галузі [46].

3. Евристичні методи — використовуються для створення моделей оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі досвіду та інтуїції [46].

Матричні методи передбачають застосування матриць — списків елементів, упорядкованих за рядками та стовпцями. В основі методу лежить аналіз двовимірної матриці, побудованої за принципом системи координат, ядром якої є маркетингове оцінювання діяльності компанії. Маючи актуальну інформацію про продажі продукції, можна зробити достовірне оцінювання конкурентоспроможності компанії. Матричні методи прості у використанні. Недоліками цих методів є обмежена кількість характеристик, що використовуються для оцінювання; відсутність аналізу причин і недостатня кількість врахованих факторів; складність в оцінці темпів зростання ринку і ринкової частки компанії [17].

Серед матричних методів слід виділити наступні:

1. Матриця БКГ (Boston Consulting Group Matrix) - використовується для класифікації продуктів або бізнес-одиниць компанії за рівнем ринкової частки та зростання ринку. За допомогою цієї матриці компанія може визначити свої стратегічні пріоритети та прийняти рішення щодо інвестування у певні продукти або бізнес-одиниці [17].

2. Матриця Мак Кінсі (McKinsey Matrix) - використовується для оцінювання портфеля продуктів компанії за двома показниками: ринковою привабливістю та конкурентоспроможністю продукту. За допомогою цієї матриці компанія може визначити стратегічні пріоритети та прийняти рішення про збереження, розвиток або відмову від певних продуктів [45].

3. Матриця Shell/DPM (Shell Directional Policy Matrix) - використовується для оцінювання портфеля бізнес-одиниць компанії за двома показниками: ринковою привабливістю та силою позиції на ринку. За допомогою цієї матриці компанія може визначити свої стратегічні пріоритети та прийняти рішення про збереження, розвиток або відмову від певних бізнес-одиниць [45].

4. Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) - використовується для оцінювання ефективності стратегій компанії за допомогою вимірювання впливу різних факторів на її прибуток. За допомогою цього методу компанія може визначити, які фактори є найбільш важливими для досягнення прибутку та які стратегії дадуть змогу досягти найкращих результатів [31].

5. Матриця Ансоффа (Ansoff Matrix) - використовується для оцінювання можливостей розвитку компанії за допомогою визначення чотирьох можливих напрямів: розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація та проникнення на ринок. За допомогою цієї матриці компанія може визначити, які напрямки розвитку є найбільш перспективними та які стратегії дадуть змогу досягти успіху на ринку [31].

Представлена класифікація методів засвідчує перехресний характер наведених методів, тобто певний метод одночасно може перебувати одночасно у різних групах за таксономічними ознаками.

Метод «якісної діагностики» дає змогу визначити стратегічне позиціонування підприємства та його конкурентні переваги, що є основою для формування комплексу альтернативних стратегій майбутнього суб'єкта господарювання [31].

Після систематизації наведених методів можна зробити такі висновки:

- доцільно окреслити сферу застосування різних методів;
- метод характеристики рівня управління компанією дає змогу оцінити (визначити) конкурентну перевагу, якою володіє компанія за рахунок ефективності управління нею;
- для визначення стратегічної позиції компанії, формулювання та оцінювання її стратегічних альтернатив не завжди достатньо використовувати тільки матричний аналіз. Іноді постає необхідність проведення повного стратегічного аналізу на основі використання методів, що характеризують рівень фінансово-господарської діяльності підприємства;
- усім методам характерні певні переваги і недоліки, які зумовлюють можливість їх застосування в практиці компаній;
- позитивних результатів застосування того чи іншого методу можна досягти завдяки глибокій та творчій роботі колективу висококваліфікованих спеціалістів.

Вирішальним фактором конкурентоспроможності є не стільки здатність виробляти високоякісну продукцію, скільки подальший економічний успіх.

Показники конкурентоспроможності компанії – це дзеркало, яке відображає роботу всіх підрозділів (стан внутрішнього середовища) та їхню реакцію на зміни в поведінці, смаках, потребах та уподобаннях клієнтів.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексним показником, який в основному визначається параметрами його продукції.

Параметри конкуренції — це властиві характеристики продукту, які визначають характеристики галузі для оцінювання конкурентоспроможності. Самі параметри «...пов'язані з природою та складністю продукту, а також з багатьма зовнішніми факторами та необхідною точністю методу дослідження» [31].

Параметри конкурентоспроможності продукції поділяються на три групи:

- економічні (товаровиробничі та експлуатаційні витрати);

- технічні (практичність, надійність, естетичність, показники екологічності);
- нормативні (норми та стандарти виробництва, патентна чистота, тощо) [31].

Продукція є конкурентоспроможною за умови, що її рівень за техніко-економічними та нормативними показниками не нижче аналогічних показників продукції конкурентів.

Отже, було наведено послідовні етапи управління конкурентоспроможністю підприємства, принципи та складові елементи управління конкурентоспроможністю. Окрім цього, наведено класифікацію конкурентних стратегій підприємства, а також класифікацію методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства та характеристику основних методів, які можна застосувати на практиці у другому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «STEEL HUB» НА РИНКУ МЕТАЛОПРОДУКЦІЇ

2.1. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища та зовнішнього оточення ТОВ «Steel Hub»

ТОВ «Steel Hub» — компанія, що була заснована в серпні 2018 року командою фахівців в галузі дистрибуції рулонної сталі з покриттям і виробів з неї в м. Київ. Основним видом діяльності є торгівля. Основним напрямком робіт є виготовлення, оптова та роздрібна торгівля залізом та залізними рудами.

Організаційна структура компанії проілюстрована на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Steel Hub»*

*Складено автором

Асортимент рулонної сталі наведено у Додатку Б та Додатку В.

Окрім продажу сталі, на внутрішньому українському ринку компанія має асортимент готової продукції, в нього входять такі категорії товарів: металочерепиця, покрівельні панелі, металевий сайдинг, металевий

штахетник, металеві ламелі, водостічні системи, покрівельні аксесуари, антиконденсатна плівка, мансардні вікна.

Частка продажу кожної категорії у загальній структурі продажів компанії у 2022 році наведена у рис.2.2.

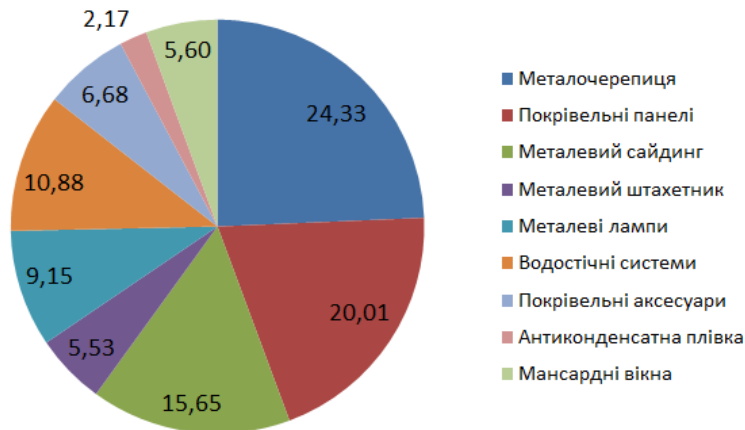


Рис. 2.2. Структура продажів товарів ТОВ «Steel Hub» у 2022 році*

*Складено автором.

ТОВ «Steel Hub» має розгалужену структуру постійних постачальників. Основні постачальники компанії – турецькі та китайські заводи, а також європейські стокісти (трейдери із складами) (Додаток Г).

Умови оплати від клієнтів та постачальникам, як і договори – дзеркальні, тобто компанія сплачує постачальникам ту суму, котру отримує від замовника.

Структуру імпорту компанії у 2022 році продемонстровано на рис. 2.3.

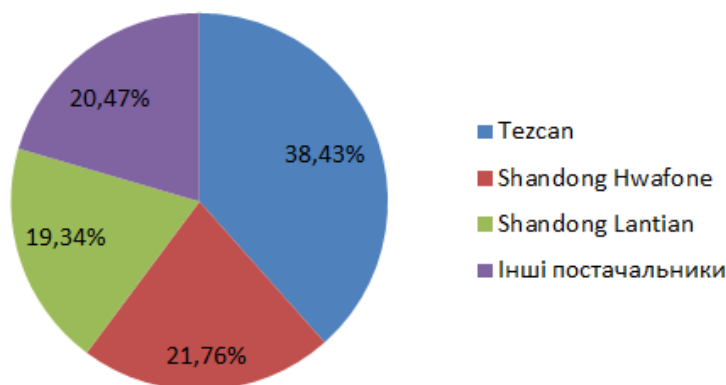


Рис. 2.3. Структура імпорту ТОВ «Steel Hub» у 2022 році*

*Складено автором.

Серед покупців компанія має найбільших операторів ринку металообробки в Україні, які наведено у Додатку Д.

Основні клієнти – профілювальники в Молдові, Грузії, Вірменії та Азербайджані. При продажі рулонів в країни Кавказу компанія використовує один порт на 3 країни в місті Поті (Грузія). Аналіз експорту компанії наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні країни-покупці ТОВ «Steel Hub»*

Країна	Характеристика збуту
Молдова	Приблизно 70 тис. тон пофарбованої сталі за рік. В основному продається верхній ціновий сегмент, а також китайська сталь у нижньому сегменті. 18 основних покупців, не включаючи дрібних.
Азербайджан	150 тис. тон сталі з покриттям в рік. В основному продається турецька сталь в верхньому сегменті. 15 основних споживачів, не включаючи дрібних.
Вірменія	80 тис. тон пофарбованої сталі на рік. В основному продається турецька сталь в верхньому сегменті. 15 основних споживачів, не включаючи дрібних.
Грузія	50 тис. тон пофарбованої сталі на рік. В основному китайська сталь в дешевому сегменті. 10 основних споживачів, не включаючи дрібних.

*Складено автором.

Структуру експорту компанії проілюстровано на рис. 2.4.

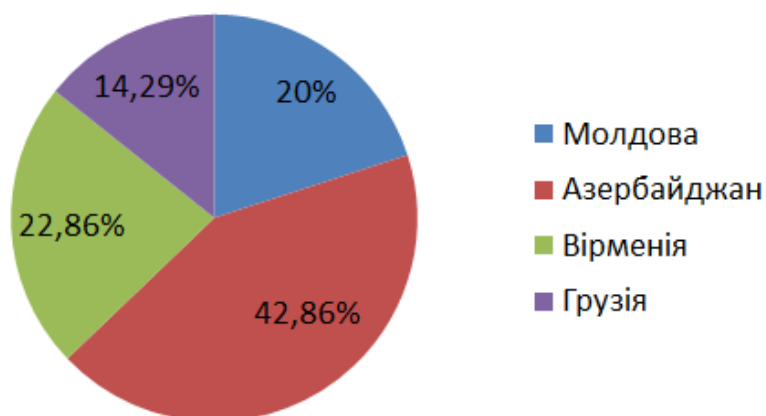


Рис. 2.4. Структура експорту ТОВ «Steel Hub» у 2022 році*

*Складено автором

Отже, компанія пропонує поставки «під ключ» широкого асортименту сталі з покриттями, а також надає послуги промислового консалтингу в металургійній галузі в Україні.

Для оцінювання внутрішнього середовища ТОВ «Steel Hub» проведемо SNW-аналіз – специфічний аналіз сильних, нейтральних та слабких сторін підприємства, що проведено на основі експертних думок (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

SNW – аналіз для ТОВ «Steel Hub»*

№	Найменування стратегічної позиції підприємства	Якісна експертна оцінка позицій		
		Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1	Загальна стратегія підприємства	×		
2	Організаційна структура підприємства	×		
3	Відповідність асортименту продуктів підприємства вимогам ринку	×		
3.1	Конкурентоспроможність оцинкованої сталі	×		
3.2	Конкурентоспроможність товарів із сталі	×		
4	Фінанси як загальне фінансове положення		×	
5	Структура витрат		×	
6	Дистрибуція як система реалізації продукції	×		
7	Нові інформаційні технології			×
8	Здатність реалізувати на ринку нові продукти			×
8.1	Загальний рівень виробництва		×	
8.2	Спроможність лідирувати	×		
9	Ефективність маркетингу			×
10	Ефективність управління		×	
11	Репутація підприємства на ринку	×		
12	Якість кадрової структури		×	
13	Стан системи виробничої логістики		×	
14	Рівень розвитку корпоративної культури	×		
15	Іміджеві характеристики підприємства		×	

*Складено автором

Отже, за проведеним SNW-аналізом, у досліджуваного підприємства переважають сильні сторони, такі як загальна стратегія, організаційна структура, конкурентоспроможність асортименту продукції, загальне

фінансове положення, дистрибуція, спроможність до лідерства на на ринку нових продуктів, репутація на ринку та корпоративна культура.

Стратегічне бачення управлінського процесу формує засади для підприємства своєчасного реагування на дію факторів середовища для забезпечення розширеного відтворення конкурентних переваг, які у довгостроковій перспективі можуть забезпечити зростання вартості господарської одиниці і досягнення стратегічної мети.

Для більш детального оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища зробимо загальний SWOT-аналіз ТОВ «Steel Hub». Виходячи з загального SWOT-аналізу розробимо матрицю, яка дасть змогу розробити конкретні стратегії для підприємства, які дадуть змогу втілити існуючі можливості за рахунок використання сильних сторін підприємства, та запобігти можливим загрозам за рахунок подолання його слабких сторін.

У відносинах бізнесу з клієнтами SWOT-аналіз є потужним інструментом для розуміння внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на успіх компанії. SWOT-аналіз допомагає компаніям зрозуміти, що вони роблять добре, де є проблеми, які можливості перед ними відкриваються, а також які загрози можуть виникнути на їхньому шляху.

Першим кроком є визначення сильних і слабких сторін підприємства. Для цього було проведено порівняльний аналіз внутрішніх ресурсів ТОВ «Steel Hub» із ключовими конкурентами (табл. 2.3).

Другим кроком є визначення можливостей підприємства, а також загроз для його зростання в майбутньому. Для цього проводять аналіз факторів навколишнього середовища, оцінюють рівень впливу кожного фактора окремо на продажі компанії, ймовірність їх виникнення.

На основі базового SWOT-аналізу будується матриця SWOT-аналізу. Під час розробки матриці формуються чотири поля: «S» (сила і можливість); «W» (сила і загроза); «O» (слабкість і можливість); «T» (слабкість і загрози).

Таблиця 2.3

Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Steel Hub»*

Ключові фактори успіху підприємства	Краще за конкурентів, є сильною стороною	Гірше за конкурентів, є слабкою стороною
Постійні партнери компанії	+	
Висока затратність доставки		+
Наявність старого, зношеного устаткування		+
Неповне використання потужностей		+
Ефективна система якості продукції	+	
Велика орієнтація на експорт		+
Вигідне географічне розташування клієнтів	+	
Багатопрофільність діяльності	+	

*Складено автором.

У таблиці 2.4. наведено матрицю SWOT-аналізу.

Таблиця 2.4

SWOT-Аналіз компанії ТОВ «Steel Hub»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
Постійні партнери компанії – вигідне географічне розташування клієнтів – багатопрофільність діяльності; – ефективна система якості продукції.	– висока затратність доставки – наявність старого, зношеного устаткування – неповне використання потужностей; – висока орієнтація підприємства на експорт.
Можливості	Загрози
– розширення асортименту; – підвищення якості продукції за рахунок модернізації обладнання; – підвищення частки продажів на внутрішньому ринку, а також на зовнішніх ринках.	– підвищення цін на сировину та готову продукцію – посилення конкуренції з боку інших компаній

*Складено автором

Для розробки стратегій необхідно здійснити перевірку сильних та слабких сторони ТОВ «Steel Hub». Проведемо перевірку сторін у вигляді таблиць 2.5, 2.6.

Таблиця 2.5.

Перевірка сильних сторін компанії ТОВ «Steel Hub»*

Опис сильних сторін	Яким саме чином сильні сторони збільшують прибуток чи задоволеність клієнта?	Яким саме чином сильні сторони здійснюють вплив на відмінність компанії від конкурента?
Постійні партнери компанії	Допомагає отримувати вигідні ціни клієнтам компанії, контрольованість процесів	Конкуренти не мають таких вигідних умов для клієнта
Вигідне географічне розташування клієнтів	Основні клієнти знаходяться в Україні та Молдові, інші три країни отримують доставку через один порт	Основні компанії-конкуренти працюють із європейським ринком
Багатопрофільність діяльності	Компанія є не тільки постачальником рулонної сталі, а також займається виробництвом товарів із неї	Конкуренти частіше всього здійснюють виключно перепродаж металу, який закупають у виробника
Ефективна система якості продукції.	Продукція та сировина, які продається компанією, проходять тестування щодо декількох інстанцій перед самим постачанням на склад. На складі витримуються усі необхідні умови зберігання.	Конкуренти часто закупають продукцію не гарної якості, адже головний чинник, який впливає на закупку – це її вартість. Саме тому за умови меншої вартості закупівлі вони можуть знехтувати її якістю.

*Складено автором.

Перевірка слабких сторін ТОВ «Steel Hub» наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Перевірка слабких сторін компанії ТОВ «Steel Hub»*

Опис слабких сторін	Яким саме чином слабкі сторони зменшують прибуток чи задоволеність клієнта?	Яким саме чином слабкі сторони здійснюють вплив на відмінність компанії від конкурента?
Високі затрати на доставку	Компанія несе більше витрат на доставку	Компанії конкуренти часто перекупляють метали у оптових посередників, тому мають менші витрати на доставку
Зношеність частини устаткування	Здійснює вплив на швидкість відвантаження продукції загалом	Конкуруючі компанії мають більш нове обладнання на складах, це дає змогу відвантажувати товар швидше
Неповне використання потужностей	При неповному навантаженні логістичної системи несе ті ж витрати, що і при повному, але прибуток менше.	Компанії конкуренти часто доставляють вантажі за допомогою інших компаній, тому сплачують за фактичні затрати
Велика орієнтація підприємства на експорт.	Часто менша зосередженість на внутрішньому ринку, втрата великої частки	Компанії конкуренти здебільшого здійснюють торгівлю в межах країни

*Складено автором

Після проведеної перевірки можна навести стратегії для ТОВ «Steel Hub» на основі існуючих даних та внести їх у матрицю. Поле «СІМ» – слід розробляти стратегію щодо застосування сильних сторін підприємства, з метою отримати віддачу від можливостей, що здійснюють вплив у зовнішньому середовищі. Поле «СЛМ» – стратегія має бути спрямована на подолання слабких сторін підприємства за рахунок його існуючих можливостей. Поле «СІЗ» – стратегія має бути спрямована на застосування сильних сторін підприємства з метою уникнення загроз (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-Аналізу компанії ТОВ «Steel Hub»

«S»	«W»
<ul style="list-style-type: none"> – постійні партнери компанії дадуть змогу підвищити частку продажу на внутрішньому ринку та на зовнішньому ринку; – завдяки багатопрофільній спрямованості діяльності можливо розширити асортимент продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> - за рахунок наявності постійних партнерів можна знизити конкурентний вплив дрібніших компаній
«O»	«T»
<ul style="list-style-type: none"> - розширення асортименту продукції дасть змогу в повному обсязі використовувати потужності; – підвищення частки продажів на внутрішньому ринку та на зовнішніх ринках дасть змогу в повному обсязі використовувати потужності; – підвищення частки продажів на внутрішньому ринку дасть змогу підприємству бути менш орієнтованим на експорт; – збільшення розміру прибутку від реалізації дозволить здійснити заміну та оновлення обладнання, а також впроваджувати нові технології. 	<ul style="list-style-type: none"> – за рахунок збільшення прибутку від продажу, зробленого оновлення та заміни основних фондів підприємства дасть змогу підвищити кількість продажів, що у свою чергу вплине на підприємство шляхом збільшення конкурентоспроможності та знизить вплив невеликих конкурентів – використання стратегії зниження витрат.

*Складено автором.

Результати SWOT-аналізу визначено у таблиці 2.7, де у відповідних полях сформовано та наведено певні стратегії стосовно використання сильних та подолання слабких сторін за рахунок існуючих можливостей, а також уникнення загроз підприємству ТОВ «Steel Hub».

Дослідження за моделлю п'яти сил М. Портера для ТОВ «Steel Hub» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Модель п'яти сил М. Портера для ТОВ «Steel Hub»*

Конкурентна сила	Опис параметру	Значення
Проникнення нових конкурентів	Збільшення частки інших фірм-операторів і займання конкурентних позицій.	3
Поява товарів заміників	Можливість появи на ринку альтернативи рулонній сталі	1
Конкурентна сила покупців	Мінливість пріоритетів споживачів щодо сталі	2
Конкурентна сила постачальників	Обмеження ресурсного потенціалу підприємств.	3
Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	Поява нових конкурентів, певне зростання попиту на пропонований товар, відсутність дослідження конкурентів.	2

*Складено автором

Для оцінювання впливу окремих факторів конкурентного середовища використано 3-бальну шкалу, в якій 1 бал – це слабкий вплив, 2 бали – це помірний вплив і 3 бали – це сильний вплив.

Отже, проникнення нових конкурентів та конкурентна сила постачальників є найбільш значущими та важливими у впливі на підприємство.

Загалом, SNW-аналізу видно, що підприємство має сильні сторони, такі як розвинена дистрибуція, середня собівартість продукції та стійкий фінансовий стан, що можуть бути використані для досягнення стратегічної мети. Однак, відсутність загальної стратегії та здатності до реалізації нових продуктів можуть стати перешкодою для розвитку підприємства в майбутньому. В цьому контексті, важливо звернути увагу на стратегічний підхід до процесу управління, щоб забезпечити своєчасну та адекватну реакцію на зміни в середовищі функціонування та формувати конкурентні переваги. З таблиці SWOT-аналізу видно, що у компанії ТОВ "Steel Hub" є

багато можливостей для розвитку, зокрема розширення асортименту продукції та підвищення частки продажів на внутрішньому та зовнішньому ринках. Однак, для того, щоб ефективно використовувати ці можливості та забезпечити стійкий розвиток підприємства, необхідно розробити загальну (корпоративну) стратегію та зосередитись на здатності до реалізації нових продуктів на ринку.

2.2. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub» на ринку металопродукції.

В Україні налічується більше 200 компаній, що займаються реалізацією металопрокату, рулонної сталі та виробів з неї. Більшість з них перебувають виключно на внутрішньому ринку та є невеликими компаніями.

Експертною групою ТОВ «Steel Hub», яка включалає генерального директора та директорів структурних підрозділів, визначаються основні конкуренти компанії та їх частки на ринку України (власну частку експертна група оцінює в 2,9%).

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» - 8,6%;

ТОВ «ТД «ВІГОР» - 4,7%;

ТОВ «ЕС ДЖЕЙ ТРЕЙД» - 2,4%.

Даних конкурентів експертна група розглядає як основного гравця ринку (ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ») та двох регіональних конкурентів за близькими ринками збуту.

Для визначення рівня концентрації, розрахуємо індекс Херфіндаля-Хіршмана:

$$I_h = 8,62 + 4,72 + 2,92 + 2,42 = 110,22 \quad (2.1)$$

На ринку рівень концентрації є дуже низьким, що говорить про високий рівень конкуренції.

Щоб визначити наявність монополізації на ринку, розрахуємо індекс Розенблюта.

$$I_R = \frac{1}{(2 \times (1 \times 8,6 + 1/2 \times 4,7 + 1/3 \times 2,9 + 1/4 \times 2,4) - 1)} = 0,042 \quad (2.2).$$

На ринку відсутня монополізація, ринок є конкурентним.

Отже, можемо визначити, що ринок рулонної сталі характеризується наявністю конкуренції.

На основі оцінок експертної групи, було вирішено оцінити конкурентоспроможність ТОВ «Steel Hub» за методами SMART, показника експертного оцінювання.

Для розрахунку привабливості компанії у виборі споживача було застосовано метод SMART. Для цього спочатку на основі експертних оцінок було визначено вагові коефіцієнти (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Визначення вагових коефіцієнтів для методу SMART*

№ критерію	Опис	Експертна оцінка	Вага (W _i)
1	Собівартість продукції, грн	90	0,31
2	Кількість покупців, що зберігають лояльність до бренду, компаній	60	0,206
3	Якість продукції	90	0,31
4	Витрати на рекламну підтримку	50	0,172
Σ	-	290	1

*Складено автором

Наступним етапом є оцінювання за кожним критерієм підприємства та конкурентів. Результати оцінювання наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Результати оцінювання ТОВ «Steel Hub» та основних конкурентів*

Компанія	Критерії			
	1↓	2	3	4↓
ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»	70	70	80	60
ТОВ «ТД «ВІГОР»	60	60	90	55
ТОВ «STEEL HUB»	55	50	80	60
ТОВ «ЕС ДЖЕЙ ТРЕЙД»	60	40	90	40

*Складено автором

Заключним етапом є зваження оцінок, результати наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Зваження оцінок та розрахунка кінцевого показника*

Альт.	Вага				P(Ai)
	0,31	0,206	0,31	0,172	
P(A1)	70	70	80	60	71,379
P(A2)	60	60	90	55	68,448
P(A3)	55	50	80	60	62,586
P(A4)	60	40	90	40	61,724

*Складено автором

Отже, найбільш привабливою є ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» (за найбільшою оцінкою), найменш привабливою - ТОВ «ЕС ДЖЕЙ ТРЕЙД». ТОВ «STEEL HUB» за привабливстю на третьому місці.

Також за експертними оцінками було вирішено розрахувати показник конкурентоспроможність компаній. Шляхом експертних оцінок було обрано критерії оцінювання (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Критерії для експертного оцінювання

K ₁	Собівартість продукції
K ₂	Асортимент продукції
K ₃	Упаковка продукції
K ₄	Сучасні технології й устаткування
K ₅	Дотримання термінів постачання
K ₆	Рекламна підтримка

*Складено автором

Шляхом експертних оцінок було обрано вагові критерії, виставлені оцінки кожному підприємству за кожним із критеріїв та розраховано показник експертного оцінювання (табл.2.13).

Отже, відповідно до експертного оцінювання, лідером є ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ», а компанія ТОВ «STEEL HUB» посідає третє місце.

Таблиця 2.13

Розрахунок показника експертного оцінювання*

Компанія	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	КС
ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»	7	8	6	8	7	7	7,24
ТОВ «ТД «ВІГОР»	6	6	7	8	5	7	6,56
ТОВ «STEEL HUB»	5,5	7	7	8	6	6	6,765
ТОВ «ЕС ДЖЕЙ ТРЕЙД»	6	7	8	8	6	7	7,1
Вага	0,05	0,14	0,15	0,25	0,25	0,16	-

*Складено автором

Також для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства було вирішено за допомогою методу аналізу ієрархій визначити, яке з наведених підприємств є найбільш привабливим для співробітництва серед операторів сталі з покриттям на українському ринку.

Було вирішено застосувати такі критерії: С1 - вартість продукції, С2 – дотримання термінів постачання, С3 - якість продукції, С4 – можливість замовлень невеликими партіями, С5 – асортимент продукції.

Характеристику компаній за критеріями наведено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Характеристика альтернативних варіантів (підприємств)*

Компанія	Критерії оцінювання				
	С1	С2	С3	С4	С5
	Вартість продукції, балів	Дотримання термінів постачання, балів	Якість продукції, балів	Можливість замовлення невеликими партіями, балів	Асортимент продукції, балів
А1: ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»	7	7	8	8	8
А2: ТОВ «ТД «ВІГОР»	6	5	9	6	6
А3: ТОВ «STEEL HUB»	5	6	8	7	7
А4: ТОВ «ЕС ДЖЕЙ ТРЕЙД»	6	6	9	4	7

*Складено автором

Наступник кроком було побудовано матрицю парних порівнянь критеріїв (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Матриця порівняння критеріїв оцінювання*

	C1	C2	C3	C4	C5	Середнє геометр.	Ваг. к.	$A_{ij} * w_{ij}$	λ	J
C1	1	0,5	0,5	3	0,33	0,756	0,120	0,622	5,154	0,058
C2	2	1	3	4	0,5	1,643	0,262	1,366	5,203	
C3	2	0,33	1	4	0,25	0,920	0,147	0,792	5,390	
C4	0,33	0,25	0,25	1	0,2	0,333	0,053	0,278	5,232	
C5	3	2	4	5	1	2,605	0,416	2,158	5,185	
Сума						6,259	1		26,167	

*Складено автором

Експертні оцінки є узгодженими, адже 10 % від еталонного значення для 5 елементів складає $1,12 * 0,1 = 0,112$, Значення індексу $0,058 < 0,112$, отже експертні міркування є узгодженими.

Наступним кроком було здійснено парні порівняння альтернатив за кожним критерієм (табл. 2.16 – 2.20).

Таблиця 2.16

Матриця порівняння альтернатив C1 (вартість продукції)*

	A1	A2	A3	A4	Сер. геом.	Важл.	$A_{ij} * w_{ij}$	λ	$\lambda_{сер.}$	J
A1	1	$\frac{0,3}{3}$	0,2	0,33	0,384	0,077	0,314	4,062	4,035	0,012
A2	3	1	0,33	1	0,997	0,201	0,805	4,012		
A3	5	3	1	3	2,590	0,521	2,112	4,052		
A4	3	1	0,33	1	0,997	0,201	0,805	4,012		
Сума					4,969	1,000		16,139		

*Складено автором

Експертні міркування є узгодженими, адже значення J менше за 10% від еталонного значення.

Таблиця 2.17

Матриця порівняння альтернатив С2 (терміни постачання)*

	A1	A2	A3	A4	Сер. геом.	Важл.	$A_{ij} * w_{ij}$	λ	$\lambda_{сер.}$	J
A1	1	5	3	3	2,590	0,521	2,112	4,052	4,035	0,012
A2	0,2	1	0,33	0,33	0,384	0,077	0,314	4,062		
A3	0,3 3	3	1	1	0,997	0,201	0,805	4,012		
A4	0,3 3	3	1	1	0,997	0,201	0,805	4,012		
Сума					4,969	1,000		16,139		

*Складено автором

Експертні міркування є узгодженими, адже значення J менше за 10% від еталонного значення.

Таблиця 2.18

Матриця порівняння альтернатив С3 (якість продукції)*

	A1	A2	A3	A4	Сер. геом.	Важл.	$A_{ij} * w_{ij}$	λ	$\lambda_{сер.}$	J
A1	1	0,33	1	0,33	0,574	0,125	0,497	4	4	0
A2	3	1	3	1	1,732	0,375	1,498	4		
A3	1	0,33	1	0,33	0,574	0,125	0,497	4		
A4	3	1	3	1	1,732	0,375	1,498	4		
Сума					4,613	1,000		16		

*Складено автором

Експертні міркування є узгодженими, адже значення J менше за 10% від еталонного значення.

Таблиця 2.19

Матриця порівняння альтернатив С4 (невеликі партії)*

	A1	A2	A3	A4	Сер. геом.	Важл.	$A_{ij} * w_{ij}$	λ	$\lambda_{сер.}$	J
A1	1	5	3	9	3,409	0,566	2,355	4,162	4,158	0,053
A2	0,2	1	0,33	5	0,758	0,126	0,523	4,160		
A3	0,33	3	1	7	1,622	0,269	1,107	4,111		
A4	0,11	0,2	0,14	1	0,236	0,039	0,164	4,199		
Сума					6,025	1,000		16,632		

*Складено автором

Експертні міркування є узгодженими, адже значення J менше за 10% від еталонного значення.

Таблиця 2.20

Матриця порівняння альтернатив С5 (асортимент продукції)*

	A1	A2	A3	A4	Ср. геом.	Важл.	$A_{ij} * w_{ij}$	λ	$\lambda_{сер.}$	J
A1	1	5	3	3	2,590	0,521	2,112	4,052	4,035	0,012
A2	0,2	1	0,33	0,33	0,384	0,077	0,314	4,062		
A3	0,33	3	1	1	0,997	0,201	0,805	4,012		
A4	0,33	3	1	1	0,997	0,201	0,805	4,012		
Сума					4,969	1,000		16,139		

*Складено автором

Експертні міркування є узгодженими, адже значення J менше за 10% від еталонного значення.

Наступним етапом було розраховано важливість кожної альтернативи за всіма критеріями (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Загальна важливість кожної альтернативи*

A	Вагові коефіцієнти					U	Ранг
	0,12	0,262	0,147	0,053	0,416		
A1	0,077	0,521	0,125	0,566	0,521	0,411	1
A2	0,201	0,077	0,375	0,126	0,077	0,138	4
A3	0,521	0,201	0,125	0,269	0,201	0,231	2
A4	0,201	0,201	0,375	0,039	0,201	0,218	3

*Складено автором

Отже, за методом аналізу ієрархій (Сааті) найбільш конкурентоспроможною компанією серед досліджуваних є ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». При цьому ТОВ «STEEL HUB» займає другу позицію.

ТОВ «STEEL HUB» по всім показникам має досить непогані оцінки, але все ж має зони росту. На ринку немає монополізації та присутня конкуренція, що свідчить про можливість запровадження конкурентних стратегій росту.

Проникнення нових конкурентів та конкурентна сила постачальників є найбільш значущими та важливими у впливі на підприємство.

За методом SMART та показником експертного оцінювання було визначено, що ТОВ «STEEL HUB» займає третє місце за рівнем конкурентоспроможності серед наведених конкурентів, за методом аналізу ієрархій – друге.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «STEEL HUB» НА РИНКУ МЕТАЛОПРОДУКЦІЇ

3.1. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Steel Hub»

У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби ТОВ «Steel Hub» необхідно розробити реальний механізм для стратегічного управління конкурентоспроможністю із метою зростання конкурентних позицій на вітчизняному ринку металопродукції. Аналіз діяльності та оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub» дали змогу визначити напрями вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю. Впровадження та ефективного застосування розробленої моделі управління конкурентоспроможністю на нинішньому етапі розвитку ТОВ «Steel Hub» потребує дотримання певних вимог, що зображені на рис. 3.1.

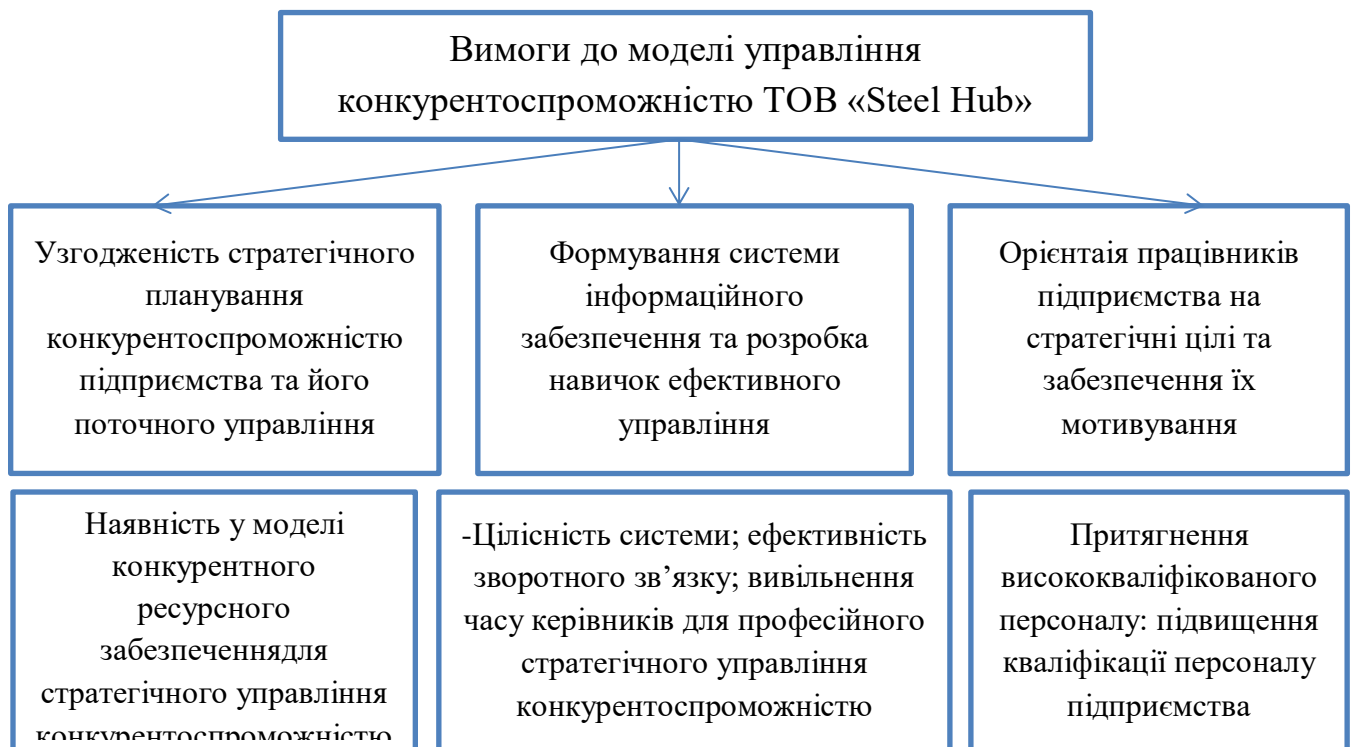


Рис. 3.1. Вимоги до моделі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Steel Hub»* *

*Складено автором на основі [49,62]

Для того, щоб здійснити обґрунтований вибір моделі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Steel Hub», було вирішено застосувати метод Copras. Критерії оцінювання представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Критерії оцінювання альтернатив*

Критерій	Сутність
C1: Постачання та логістика	Наскільки модель враховує важливість роботи з постачальниками та оптимізацію вартісного ланцюжка.
C2: Якість продукції	Наскільки модель передбачає механізми контролю якості, стандартизації та постійного покращення якості продукції.
C3: Інновації та дослідження	Наскільки модель передбачає механізми для стимулювання досліджень, розвитку нових продуктів та покращення процесів виробництва.
C4: Конкурентні ціни	Наскільки модель враховує стратегії ціноутворення, аналіз ринкових цін та механізми для збалансованого підходу до ціноутворення.
C5: складність впровадження	Наскільки складно впровадити дану систему у досліджуваному підприємстві

*Складено автором

Результати експертного оцінювання альтернатив наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати експертного оцінювання альтернатив*

Альтернативи	Критерії оцінювання				
	C1	C2	C3	C4	C5
A1: Відсутність певної моделі управління конкурентоспром.	8	3	6	8	1
A2: Балансова модель управління конкурентоспром.	7	7	7	7	6
A3: Концептуальна модель інтегрованого управління	8	9	5	9	8
Сума	23	19	18	24	15
Монотонність	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)	↓ (min)
Вага	0,2	0,3	0,15	0,25	0,1

*Складено автором

Нормалізовану матрицю рішень наведено у табл. 3.3

Таблиця 3.3

Нормалізована матриця рішень*

Альтернативи	Критерії оцінювання				
	C1	C2	C3	C4	C5
A1: Відсутність певної моделі управління конкурентоспроможністю	0,348	0,158	0,333	0,333	0,067
A2: Балансова модель управління конкурентоспроможністю	0,304	0,368	0,389	0,292	0,400
A3: Концептуальна модель інтегрованого управління	0,348	0,474	0,278	0,375	0,533
Монотонність	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)	↓ (min)
Вага	0,2	0,3	0,15	0,25	0,1

*Складено автором

Заключним кроком було розраховано параметри альтернатив (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Параметри альтернатив*

A	S+	S-	1/S-	Z+	Z-	Z
A1.	0,200	0,007	150	0,200	0,077	0,278
A2.	0,259	0,040	25	0,259	0,013	0,272
A3	0,291	0,053	18,75	0,291	0,010	0,301
Сума	-	0,100	193,75	-	-	-

*Складено автором

Отже, за результатами проведеного аналізу за методом Sorgas, найкращою альтернативою є A3 – концептуальна модель інтегрованого управління.

Із метою вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Steel Hub» запропоновано запуснути концептуальну модель інтегрованого управління конкурентоспроможністю, що в свою чергу

забезпечить якісне здійснення операційного поетапного менеджменту, яке дасть змогу обирати необхідні стратегії конкурентної переваги.

Завдання щодо розробки та впровадження необхідних конкурентних переваг роботи підприємства повинно бути покладене більшою мірою на відділ постачання та збуту (з перспективою створення нового відділу – відділу маркетингу і логістики).

Запропонована модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «Steel Hub» - це сукупність взаємопов'язаних між собою та розподілених за відповідними рівнями управління підприємством (стратегічний, тактичний, оперативний) елементів діяльності, які зможуть забезпечити довгострокову конкурентну перевагу підприємству шляхом задоволення конкретних потреб споживачів, та є органічним процесом об'єднання усіх управлінських механізмів стосовно підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub» у довгостроковій перспективі.

Схема розробленої концептуальної моделі інтегрованого управління конкурентоспроможністю ТОВ «Steel Hub» представлена на рис. 3.2.

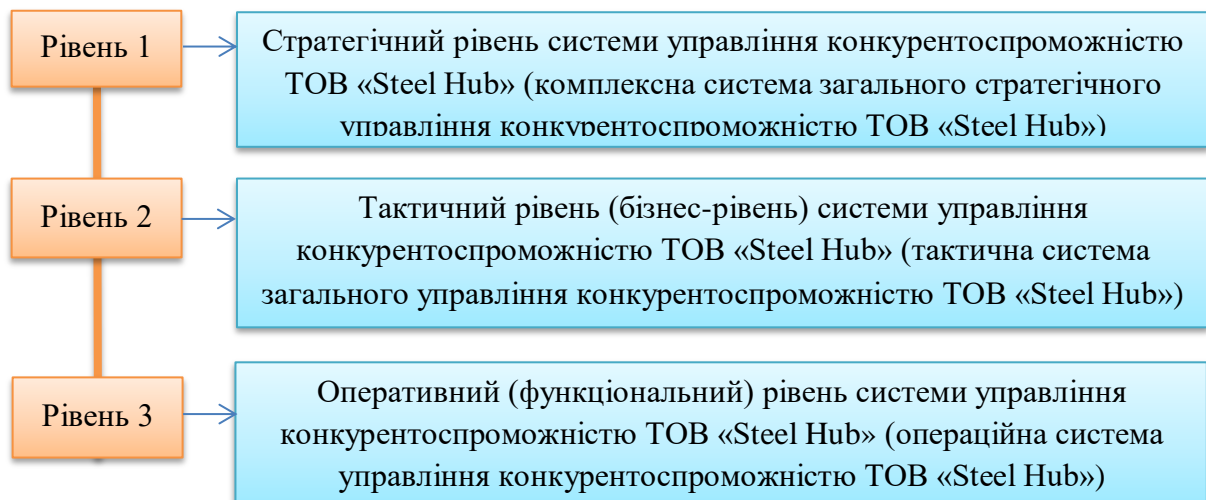


Рис. 3.2. Схема концептуальної моделі інтегрованого управління конкурентоспроможністю для ТОВ «Steel Hub»*

*Складено автором на основі [49,62]

Головне призначення розробленої концептуальної моделі інтегрованого управління конкурентоспроможністю ТОВ «Steel Hub» полягає не лише у

створенні внутрішнього конкурентного потенціалу для успіху підприємства, але й у перетворенні його на стратегічні фактори успіху у динамічному конкурентному середовищі.

Стратегічні чинники успіху мають визначатися на вищому, стратегічному рівні моделі управління, що в свою чергу передбачає розробку та впровадження на практиці комплексної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Steel Hub».

Нижче наведено характеристику комплексної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Steel Hub», яка охоплює наступні функціональні системи:

1. Система стратегічного планування управління конкурентоспроможністю.

З метою повної реалізації концепції стратегічного динамічного бачення ТОВ «Steel Hub» може використовувати комбінований підхід до формування конкурентних стратегій. Цей підхід передбачає розробку, оцінювання та вибір альтернативних конкурентних стратегій, а також формування стратегічного портфелю підприємства. Основний принцип стратегічного планування полягає у розробці декількох стратегічних альтернатив, з яких обираються найбільш ефективні для досягнення довгострокової ефективності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Це дає змогу підприємству максимально адаптуватися до змін у середовищі. Стратегічний набір - це система різних типів стратегій, що розробляються підприємством на певний період часу. Він відображає специфіку розвитку підприємства у конкурентному середовищі. Стратегічний набір дає змогу підприємству ефективно адаптуватися до змін, що відбуваються в динамічному середовищі, і досягати своїх конкурентних цілей. Орієнтація на своєчасну та максимальну адаптацію діяльності підприємства до змін динамічного середовища є ключовим аспектом конкурентних стратегій. Це дає змогу досягти стратегічних конкурентних цілей і забезпечити успішність підприємства у конкурентному середовищі. Застосування комбінованого

підходу до формування конкурентних стратегій та розробка стратегічного портфелю допоможуть ТОВ «Steel Hub» ефективно відповідати на зміни в ринковому середовищі та досягати своїх стратегічних цілей.

Портфель конкурентних стратегій включає різноманітні групи стратегій, які охоплюють різні рівні управління та орієнтовані на різні аспекти діяльності підприємства. Основні групи стратегій включають:

- корпоративні: орієнтаційні стратегії - визначають загальну спрямованість підприємства, його місію та цінності, глобальні стратегії - спрямовані на розширення підприємства на міжнародному ринку та глобальну конкуренцію, конкурентні стратегії - включають стратегії конкурентного переваги, такі як лідерство за вартістю, диференціація, фокусування на ринкових нішах, антикризові стратегії - спрямовані на подолання кризових ситуацій та відновлення стабільності підприємства;

- бізнес-стратегії: портфельні стратегії - визначають комбінацію бізнес-одиниць та їх розвиток для досягнення синергії та оптимального використання ресурсів, стратегії сегментації і вибору цільового ринку - спрямовані на визначення цільових сегментів ринку та розробку стратегій для їхнього захоплення, стратегії позиціонування - визначають унікальну позицію підприємства на ринку та його спосіб сприйняття споживачами, стратегії зарубіжного інвестування та експорту - спрямовані на розширення діяльності підприємства на міжнародному ринку через інвестиції та експорт, стратегії управління набором галузей - включають стратегії диверсифікації та інтеграції, що стосуються розширення діяльності підприємства на різні галузі;

- функціональні стратегії: стратегії комплексу маркетингу - включають різні аспекти маркетингової діяльності, такі як товарні стратегії, стратегії збуту, цінової політики, просування та управління персоналом, інноваційні стратегії - спрямовані на розробку та впровадження нових ідей, технологій та продуктів, стратегії виробництва - орієнтовані на ефективне управління виробничими процесами та оптимізацію виробничих ресурсів,

стратегії в сфері фінансів - спрямовані на ефективне управління фінансовими ресурсами та забезпечення фінансової стійкості підприємства [46].

Отже, керівництву ТОВ «Steel Hub» варто періодично переглядати портфель конкурентних стратегій підприємства із метою адаптації конкурентних активів та ключових фахових компетенцій підприємства до змін конкурентного ринкового середовища металопродукції.

2. Система стратегічної організації і мотивації управління конкурентоспроможністю.

Наступним елементом системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Steel Hub» є система стратегічної організації та мотивації управління конкурентоспроможністю продукції, що включає дві наступні підсистеми: підсистема реалізації стратегічного набору у процесі стратегічної архітектури та підсистема стратегічної корекції. Стратегічна архітектура передбачає організацію діяльності із розробки та впровадження у реальність конкурентних стратегій та реалізацію на підприємстві певних дій, які є організаційними інструментами впровадження стратегій:

- створення організаційної структури: запропоновано розширити відділ постачання та збуту, а також розглянути можливість створення нового відділу - відділу маркетингу та логістики. Це сприятиме успішному виконанню обраних конкурентних маркетингових стратегій.;

- забезпечення внутрішнього керівництва: воно забезпечує координацію дій та спрямовує зусилля всього колективу на досягнення стратегічних цілей.;

- розподіл ресурсів: важливо правильно розподіляти ресурси між різними видами діяльності, які визначають конкурентний успіх підприємства.;

- створення відповідного робочого оточення, а також корпоративної культури: це допоможе залучити, утримати та мотивувати талановитих співробітників, які будуть активно сприяти реалізації стратегій та досягненню конкурентної переваги [28].

Другою складовою системи є стратегічна корекція, яка включає аналіз стратегічних проблем, методику проведення стратегічних змін, розробку системи мотивації та формування стратегічної поведінки персоналу підприємства. Це дає змогу підприємству осмислено реагувати на змінні ринкові умови та забезпечувати постійне вдосконалення стратегій для досягнення конкурентних переваг.

3. Система стратегічного управління конкурентними перевагами;

До системи стратегічного управління конкурентними перевагами відносяться:

— підсистема стратегічного управління конкурентними фаховими компетенціями підприємства. Вона охоплює такі аспекти, як стратегічне управління персоналом, де здійснюється розробка та виконання стратегій залучення, утримання та розвитку кваліфікованих кадрів. Також важлива є стратегічне управління інноваціями, що спрямоване на розробку та впровадження інноваційних рішень і процесів. До складу цієї підсистеми також входять стратегічне управління конкурентними ризиками та стратегічне антикризове управління, які спрямовані на ідентифікацію та управління ризиками, а також на реагування на кризові ситуації з метою забезпечення стабільності та витривалості підприємства;

— підсистема стратегічного управління конкурентними активами: Ця підсистема включає аналіз еволюції конкурентної взаємодії з іншими учасниками ринку, вибір альтернативних шляхів для досягнення ексклюзивної конкурентоспроможності та визначення стратегічних напрямків для отримання стійких конкурентних переваг.

Стратегічне управління персоналом на підприємстві визначає довгострокові цілі, пов'язані з орієнтацією на зовнішнє конкурентне середовище, такі як стан ринку праці та тенденції у розвитку управління людськими ресурсами. Воно також встановлює цілі, що стосуються відношення підприємства до свого персоналу, розглядаючи його як основу, цінність та джерело стабільності й ефективності діяльності. Стратегічне

управління персоналом розглядає співробітників як актив підприємства в конкурентній боротьбі і розуміє, що без них неможливо досягти будь-яких цілей підприємства. Воно визнає важливість залучення, утримання та розвитку кваліфікованого персоналу для досягнення конкурентної переваги. Ефективне стратегічне управління персоналом допомагає підприємству стати привабливим роботодавцем, забезпечити належні умови праці, розвивати таланти та залучати інноваційні ідеї співробітників. В рамках комплексної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Steel Hub», стратегічний контроль управління конкурентоспроможністю виконує важливу роль. Він є інструментом зворотного зв'язку, який допомагає досягти цілей підприємства за допомогою конкурентних стратегій. Цей цикл стратегічного управління забезпечує постійне оновлення і корекцію стратегій з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub» та досягнення успіху в конкурентному середовищі.

4. Система стратегічного контролю управління конкурентоспроможністю.

Система стратегічного контролю управління конкурентоспроможністю складається з двох підсистем: аналітико-контрольної роботи та реалізації коригувальних дій. Тож, комплексній системі стратегічного контролю управління конкурентоспроможністю необхідно приділяти першочергову увагу при вирішенні проблем стосовно довгострокового існування та перспективного розвитку ТОВ «Steel Hub» у динамічних складних умовах трансформації економіки України.

Важливою складовою для ТОВ «Steel Hub» запропонованої моделі є тактична система управління конкурентоспроможністю, яка в свою чергу містить наступні підсистеми:

— підсистема організації маркетингової діяльності на підприємстві. Ця підсистема відповідає за розробку та впровадження стратегій маркетингу, планування та координацію маркетингових заходів, встановлення цільових

сегментів ринку, розробку продуктів та послуг, ціноутворення, просування та розподіл товарів.

— підсистема маркетингових досліджень в області конкурентоспроможності підприємства. Ця підсистема займається збором та аналізом інформації про ринкові тенденції, поведінку конкурентів, потреби та вимоги споживачів, а також оцінкою конкурентоспроможності продуктів і послуг підприємства;

— підсистема маркетингового програмування підвищення конкурентоспроможності. В рамках цієї підсистеми визначаються конкретні стратегії та заходи для підвищення конкурентоспроможності підприємства, включаючи розробку маркетингових планів, акційних програм, програм лояльності клієнтів, поліпшення якості продукції та обслуговування тощо;

— підсистема тактичного контролю управління конкурентоспроможністю. Ця підсистема включає в себе моніторинг та оцінку результатів виконання маркетингових стратегій та заходів, контроль за виконанням запланованих маркетингових активностей, аналіз відхилень та коригування стратегій [49].

1. В рамках підсистеми організації маркетингової діяльності ТОВ «Steel Hub» мають бути наступні елементи:

- вибір адаптивної організаційної структури служби маркетингу. Потрібно ретельно розглянути різні моделі організаційної структури, такі як функціональна, географічна, продуктова або матрична, та обрати ту, яка найкраще відповідає потребам та характеру діяльності підприємства.

- укомплектування служби відповідними кадрами. Важливо здійснювати уважний відбір кваліфікованих спеціалістів з маркетингу, які мають відповідний досвід і знання. Необхідно враховувати потреби та особливості підприємства для забезпечення ефективної роботи служби маркетингу;

- встановлення функціональних прав, обов'язків та відповідальності працівників служби маркетингу. Важливо чітко визначити ролі та

відповідальність працівників у складі служби маркетингу, встановити їхні функціональні обов'язки та повноваження.

- впровадження дієвої співпраці маркетингової служби з іншими структурними підрозділами компанії. Необхідно забезпечити зв'язок та співпрацю між службою маркетингу та іншими відділами підприємства, такими як виробництво, дистрибуція, дослідження та розвиток, для досягнення спільних цілей та підвищення конкурентоспроможності.

Основне завдання служби маркетингу полягає у забезпеченні всіх підрозділів необхідною ринковою інформацією, координуванні їхньої роботи з метою орієнтації на потреби ринку та споживачів, а також забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

2. Підсистема маркетингових досліджень конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub» має включати такі елементи:

- забезпечення ефективної роботи інформаційно-аналітичних підрозділів щодо конкурентного моніторингу компанії. Це означає розвиток і підтримку системи, що збирає, аналізує та поширює інформацію про конкурентне середовище, включаючи дії конкурентів, нові тенденції та зміни, що відбуваються;

- перманентне відстеження змін у конкурентному середовищі. Це включає постійний моніторинг ринку, конкурентів, клієнтів та інших факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;

- вивчення тактики дій пріоритетних конкурентів. Це означає аналіз і дослідження стратегій та тактик, що використовуються конкурентами, з метою виявлення їхніх переваг та слабких сторін.

- аудит конкурентоспроможності підприємства. Це проведення систематичного огляду та оцінки конкурентних переваг, ресурсів та здатності підприємства конкурувати на ринку;

- оцінювання конкурентних можливостей підприємства відповідно до умов ринку. Це включає аналіз і оцінку потенціалу та можливостей підприємства у контексті конкурентного середовища та ринкових умов.

Інформаційно-аналітичні підрозділи повинні функціонувати продуктивно, що визначає необхідність надавати стратегічно важливу конкурентну інформацію, виділяти джерела її отримання, проводити перевірку, інтерпретацію і систематизацію, а також ефективну циркуляцію інформації на підприємстві.

Метою відстеження змін у конкурентному середовищі ТОВ «Steel Hub», яке повинно реалізовуватися у межах системи конкурентного ситуаційного аналізу (конкурентного SWOT-аналізу підприємства), є розробка тактичних дій щодо точного реагування на зміни у регуляторній політиці держави.

Фундаментальна основа оцінювання конкурентоспроможності – аудит, який є системним комплексним аналізом конкурентоспроможності. Він оцінює ефективність стратегічної доцільності продуктового портфелю компанії у довгостроковій перспективі за умов посиленої конкурентної боротьби на ринку.

3. Підсистема маркетингового програмування конкурентоспроможності підприємства включає в себе різноманітні маркетингові елементи, спрямовані на досягнення конкурентної переваги на ринку. Вона передбачає створення рівноваги в орієнтаціях на конкурентів і споживачів, забезпечення відповідності продукції і послуг компанії потребам і вимогам споживачів, а також аналіз дій і стратегій конкурентів. Крім того, ця підсистема включає розробку тактики, спрямованої на отримання конкурентних переваг, враховуючи стадію життєвого циклу підприємства. Важливим елементом є бюджетування маркетингових заходів, яке передбачає визначення необхідних фінансових ресурсів для реалізації маркетингових стратегій. Крім того, вона включає передбачення реакції конкурентів та розробку маркетингових програм для розвитку підприємства. Ці елементи сприяють ефективному плануванню та реалізації маркетингових заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства і забезпечення його успішності на ринку.

4. Підсистема тактичного контролю управління конкурентоспроможністю включає комплекс заходів і процедур, спрямованих на ефективне контролювання і коригування роботи підприємства з метою досягнення тактичних цілей і завдань. Вона передбачає структурування робіт з метою оптимізації управлінського контролю і процесу документообігу, а також контроль досягнення поставлених тактичних цілей і завдань підприємства. Ця підсистема також включає оцінювання і коригування ступеня виконання завдань на рік стосовно параметрів, що забезпечують функціонування підприємства загалом, таких як доходи, обсяги продажів, прибуток та інші. Крім того, вона здійснює контроль річних маркетингових планів за різними напрямками, такими як аналіз збуту, ринкова частка, витрати, фінансовий аналіз, оціночний аналіз за споживачами та акціонерами. У разі необхідності, підсистема тактичного контролю дає змогу прийняти коригувальні заходи для забезпечення ефективності і успішності підприємства.

Рекомендована для ТОВ «Steel Hub» операційна система управління конкурентоспроможністю включає маркетингові елементи, що містять конкретні маркетингові дії стосовно досягнення цілей підприємства, а також засоби і методи для реалізації конкурентних стратегій:

- моніторинг державної політики в області конкуренції;
- управління фінансами;
- управління товарною політикою (ринковим портфелем) підприємства;
- управління ціновою політикою;
- управління політикою збуту і розподілу;
- управління комунікаційною політикою.

Із практики вивчення роботи підприємства ТОВ «Steel Hub» стає очевидним, що впровадження концептуальної моделі інтегрованого управління конкурентоспроможністю в господарську діяльність має великий потенціал. Це передбачає реалізацію всіх елементів, що входять до складу

функціональних рівнів цієї моделі. Це комплексний, системний та стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю, що враховує особливості ринкової економіки і маркетингової орієнтації збуту підприємства.

Впровадження цієї моделі сприятиме зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Steel Hub» в мінливому конкурентному середовищі. Воно також сприятиме зростанню конкурентоспроможності та набуттю певних конкурентних переваг, що важливо, у довгостроковому контексті перебування на внутрішніх і зовнішніх ринках металопродукції. Це досягається шляхом ефективного використання конкурентних активів і ключових фахових компетенцій підприємства. Впровадження інтегрованої моделі управління конкурентоспроможністю визначить успіх ТОВ «Steel Hub» і допоможе забезпечити його стійке місце на ринку..

3.2. Організаційні заходи щодо посилення конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub».

У другому розділі роботи було проведено SNW-аналіз, SWOT-аналіз, розглянуто конкурентоспроможність ТОВ «Steel Hub» за методами п'яти сил Портера, а також здійснено висновки за даними методами та власні напрацювання. У даному пункті за результатами кожного з наведених методів будуть запропоновані організаційні заходи щодо посилення конкурентоспроможності ТОВ «Steel Hub».

За результатами SNW-аналізу, у ТОВ "Steel Hub" переважають сильні сторони внутрішнього розвитку, такі як розвинена дистрибуція, середня собівартість продукції, стійкий фінансовий стан.

Для використання сильних сторін організації з метою підвищення конкурентоспроможності, рекомендується вжити наступні організаційні заходи:

1. Розширення ринкової присутності: Використання розвиненої дистрибуційної мережі, щоб розширити ринки збуту продукції. Дослідження

можливості входу на нові внутрішні та зовнішні ринки, а також розвиток стратегії для виведення продукції на ці ринки.

2. Підвищення ефективності виробництва: Використання середньої собівартість продукції як переваги для забезпечення конкурентоспроможних цін. Зосередження на постійному вдосконаленні процесів виробництва, впровадженні нових технологій та підвищенні продуктивності праці.

3. Інновації і дослідження: Використання фінансової стійкості для здійснення інвестицій у ДР. Інновації можуть допомогти компанії зайняти лідируючі позиції на ринку, відрізнитися від конкурентів і задовольнити потреби клієнтів.

4. Розвиток бренду та позиціонування: Використання сильного фінансового стану для інвестування в маркетингові заходи, рекламу та PR-комунікації. Розвиток міцного бренд, який буде сприяти підвищенню сприйняття продукції клієнтами і дасть змогу зайняти конкурентні позиції на ринку.

5. Розвиток клієнтської бази та взаємодія з клієнтами: Використання своїх сильних сторін для підвищення рівня задоволеності клієнтів. Розвиток взаємовигідних відносин з існуючими клієнтами та залучення нових, шляхом надання якісного обслуговування, індивідуального підходу та забезпечення високої якості продукції.

6. Вдосконалення управління: Використання стійкого фінансового стану для підвищення якості управління організацією. Інвестування в навчання та розвиток персоналу, впровадження ефективних систем управління, аналіз та використання даних для прийняття стратегічних рішень. Реалізуючи дані організаційні заходи, ТОВ "Steel Hub" зможе максимально використати сильні сторони внутрішнього розвитку організації для підвищення конкурентоспроможності на ринку та досягнення успіху.

Організаційні заходи, які можуть бути виконані для використання можливостей, визначених у кінцевій матриці SWOT-аналізу компанії ТОВ "Steel Hub", можна поділити за етапами (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Організаційні заходи для підвищення конкурентоспроможності за
результатами SWOT-аналізу*

Етап	Організаційні заходи
Етап 1: Постійні партнери та розширення асортименту продукції	<p>1. Розширення співпраці з постійними партнерами: Розроблення стратегії залучення нових партнерів та поглиблення співпраці з існуючими. Посилення комунікації та взаємовигідних відносин з ними для забезпечення стабільного постачання продукції та підвищення частки продажів на внутрішньому ринку та зовнішніх ринках.</p> <p>2. Розширення асортименту продукції: Розробка плану по розширенню асортименту продукції компанії. Дослідження ринкових потреб та попиту, ідентифікація нових можливостей для постачання продукції. Впровадження нових технологій та підвищення конкурентоспроможності шляхом розширення потужностей.</p>
Етап 2: Підвищення частки продажів та заміна обладнання	<p>3. Розвиток ринків і збільшення продажів: Розроблення маркетингових стратегій та планів для підвищення частки продажів на внутрішньому та зовнішніх ринках. Визначення механізмів розширення клієнтської бази, проведення рекламних кампаній та маркетингових заходів для просування продукції.</p> <p>4. Заміна та оновлення обладнання: Розробка стратегії оновлення та заміни основних фондів підприємства за рахунок збільшення прибутку від продажу. Впровадження нових технологій, що дають змогу підвищити якість продукції, знизити витрати та покращити виробничі процеси. Це допоможе зробити підприємство більш конкурентоспроможним і знизити вплив дрібніших конкурентів.</p>
Етап 3: Використання стратегії зниження витрат	<p>5. Впровадження стратегії зниження витрат: Аналіз та оцінка всіх виробничих процесів та діяльності компанії з метою зниження витрат. Впровадження ефективних систем управління виробництвом та логістики, оптимізація поставок сировини та матеріалів, раціоналізація робочого часу та оптимізація процесів.</p>

*Складено автором

Ці організаційні заходи допоможуть компанії ТОВ "Steel Hub" використати свої сильні сторони та можливості, виявлені у SWOT-аналізі, для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Послідовне виконання цих етапів дасть змогу підприємству ефективно розширювати свою діяльність, залучати нових клієнтів, знижувати конкурентний вплив дрібніших компаній та забезпечувати стабільний розвиток.

За моделлю п'яти сил Портера, найбільший вплив на ТОВ "Steel Hub" здійснюють проникнення нових конкурентів (збільшення частки інших фірм-операторів і займання конкурентних позицій) та конкурентна сила постачальників (обмеження ресурсного потенціалу підприємства). Було

запропоновано організаційні заходи для попередження загроз від даних факторів.

1. Загроза нових конкурентів:

— встановлення бар'єрів для входу: розроблення і реалізація стратегій, які ускладнюють вхід нових гравців на ринок. Це може включати збільшення масштабу виробництва, встановлення патентів або ліцензійних угод, розробку унікальних продуктів або послуг, а також інвестиції в маркетинг і рекламу для зміцнення відомості про бренд;

— встановлення високого рівня вимог: розроблення та збереження високого стандарту продукції або послуг для створення переваги в порівнянні з новими конкурентами. Це може включати постійне вдосконалення продукту, якості обслуговування, постачання, цінової політики тощо.

2. Загроза обмеженням ресурсного потенціалу підприємства. Необхідні заходи наведено на рис. 3.3.

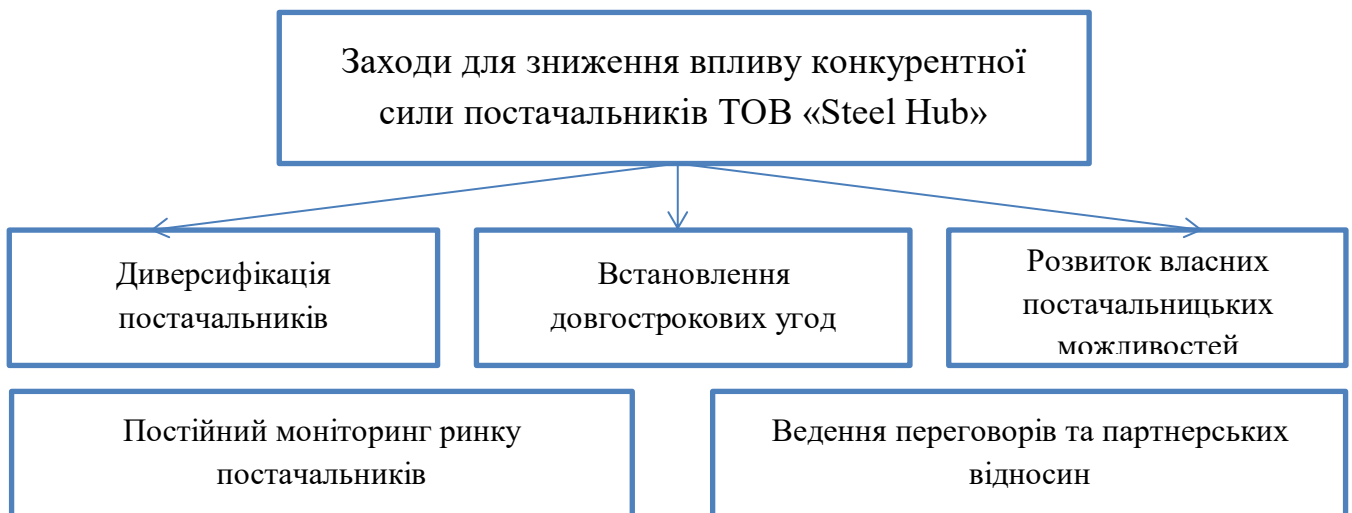


Рис. 3.3. Заходи для зниження впливу конкурентної сили постачальників ТОВ «Steel Hub»*

*Складено автором

Диверсифікація постачальників: Розроблення стратегії, що передбачає повернення нових постачальників і збільшення різноманітності джерел постачання. Це дасть змогу уникнути залежності від одного або декількох

постачальників і забезпечити більш гнучкий контроль над виробництвом і цінами.

Встановлення довгострокових угод: Укладення довгострокових контрактів з ключовими постачальниками, що гарантують стабільність цін, обсягів постачання та якості матеріалів, послуг, що дасть змогу підприємству забезпечити надійність постачання та уникнути нестабільності на ринку.

Розвиток власних постачальницьких можливостей: Розгляд можливості виробництва власних сировинних матеріалів або компонентів, що застосовуються у виробництві. Це може допомогти знизити залежність від зовнішніх постачальників і забезпечити більшу контрольованість над постачанням.

Постійний моніторинг ринку постачальників: Систематичний аналіз та оцінювання ринку постачальників для виявлення нових можливостей і альтернативних джерел постачання. Підприємство має бути в курсі ринкових змін, включаючи нових гравців, тенденції цін, альтернативних ресурсів.

Ведення переговорів та партнерських відносин: Розвиток довірчих стосунків з постачальниками, взаємовигідних угод та переговорів щодо цін, умов постачання та інших важливих параметрів. Створення партнерських відносин може допомогти вирішити потенційні конфлікти та забезпечити більшу взаємовигідність для обох сторін. Ці заходи допоможуть зменшити вплив конкурентної сили постачальників, підвищити контроль над ресурсами та забезпечити більшу стійкість підприємства на ринку.

Також серед конкретних організаційних заходів доцільно розібрати вихід на нові ринки. Як було зазначено у другому розділі роботи, ТОВ «Steel Hub» реалізує рулонну сталь з покриттям (на внутрішньому ринку України, а також зовнішніх ринках Молдови, Азербайджану, Вірменії, Грузії) і виробів з неї (тільки на ринку України).

Було визначено, що доцільним буде вивід виробів із сталі на зовнішні ринки (на котрих компанія вже працює із основним товаром). Даний процес можна представити у етапах, які наведено на рис. 3.4.

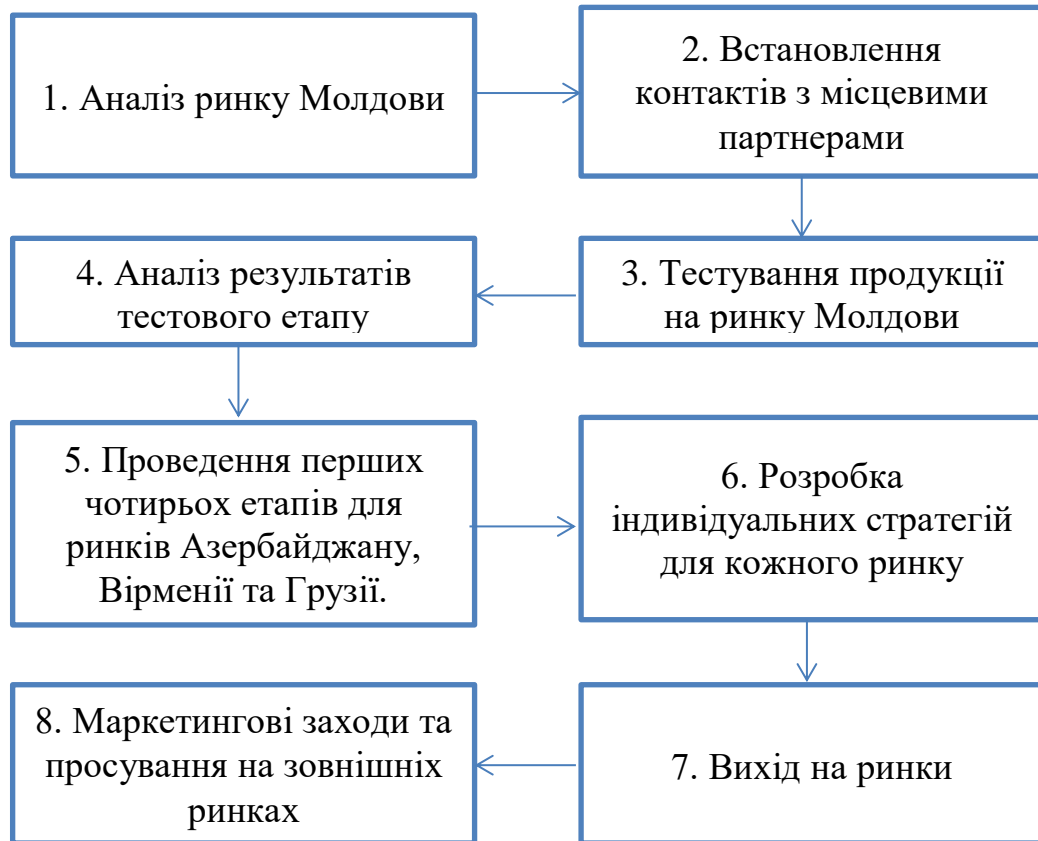


Рис. 3.4. Етапи виведення виробів із сталі на зовнішні ринки Молдови, Азербайджану, Вірменії та Грузії*

*Складено автором

В рамках організаційних заходів з виведення виробів із сталі на зовнішні ринки, рекомендується почати з тестування ринку Молдови через його територіальну зручність.

1. Аналіз ринку Молдови: Проведення детального дослідження ринку з метою вивчення потенційного попиту на вироби із сталі. Аналіз тенденцій ринку, конкурентів, особливостей споживачів і розгляд можливостей для успішного входу на цей ринок.

2. Встановлення контактів з місцевими партнерами. Залучення місцевих дистриб'юторів або партнерів, які вже мають досвід роботи на ринку Молдови. Вони можуть мати значні знання про місцеві реалії, законодавство та розподіл продукції.

3. Тестування продукції на ринку Молдови: Проведення пілотного проекту, відвантажуючи обмежену кількість виробів з рулонної сталі на

ринок Молдови. Оцінювання реакції споживачів, зворотний зв'язок щодо якості продукції, конкурентоспроможності та цінової політики.

4. Аналіз результатів тестового етапу: Оцінювання результатів тестування на ринку Молдови. Розгляд відгуків клієнтів, динаміки продажів та конкурентної реакції. Якщо результати позитивні і свідчать про успішність виводу продукції на ринок Молдови, можна переходити до наступного етапу.

5. Проведення перших чотирьох етапів для ринків Азербайджану, Вірменії та Грузії.

6. Розробка індивідуальних стратегій для кожного ринку: При розширенні на нові ринки Молдови, Азербайджану, Вірменії та Грузії треба розробити індивідуальні стратегії, враховуючи особливості кожного ринку. Вивчити потреби, конкуренцію, правові та регуляторні вимоги, щоб успішно вивести продукцію на ці ринки.

7. Вихід на ринки. У разі успіху на ринку Молдови, рекомендується розширити діяльність на інші країни, використовуючи порт у місті Поті, Грузія. Порт в Поті є важливим логістичним вузлом і надає зручний доступ до ринків Азербайджану, Вірменії та Грузії. Використання цього порту дасть змогу знизити логістичні витрати та сприятиме більш ефективному постачанню продукції.

8. Маркетингові заходи та просування на зовнішніх ринках: Розробка і реалізація маркетингових кампаній та заходів для просування продукції ТОВ "Steel Hub" на ринках Молдови, Азербайджану, Вірменії та Грузії. Включає використання реклами, участі в виставках, підтримки продажів та інших маркетингових інструментів для підвищення обізнаності про бренд та залучення нових клієнтів.

Ці організаційні заходи допоможуть ТОВ "Steel Hub" розширити свою присутність на зовнішніх ринках, залучити нових клієнтів та підвищити обсяги продажів виробів із сталі, з початковим фокусом на Молдові та подальшим розширенням на ринки Азербайджану, Вірменії та Грузії для мінімізації ризиків.

ВИСНОВКИ

За результатами виконаних завдань проведеного дослідження було підведено наступні висновки:

1. Розглянуто характер конкурентоспроможності підприємства. Досліджено різні підходи вчених до категорії «конкурентоспроможність». Відмінність і різноманітність позицій науковців щодо визначення пов'язана із комплексністю та складністю досліджуваного поняття, а також ототожненням деякими вченими конкурентоспроможності підприємств і продукції, різними масштабами розгляду конкурентоспроможності, а інколи одне поняття замінюється іншим поняттям. Конкурентоспроможність – це здатність суб'єкта господарювання використовувати свої сильні сторони для досягнення поставлених цілей і випереджати конкурентів. Це поняття є однією із загальних ознак, за якими можна оцінити ефективність економічної діяльності, представленої підприємницьким сектором. Іншими словами, конкурентоспроможність - це здатність суб'єкта витримувати конкуренцію.

2. Було наведено послідовні етапи управління конкурентоспроможністю підприємства, принципи та складові елементи управління конкурентоспроможністю. Окрім цього, наведено класифікацію конкурентних стратегій підприємства, а також класифікацію методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства та характеристику основних методів, які можна застосувати на практиці у другому розділі дипломної роботи.

3. З SNW-аналізу видно, що у компанії є сильні сторони, такі як розвинена дистрибуція, середня собівартість продукції та стійкий фінансовий стан, що можуть бути використані для досягнення стратегічної мети. Однак, відсутність загальної стратегії та здатності до реалізації нових продуктів можуть стати перешкодою для розвитку підприємства в майбутньому. В цьому контексті, важливо звернути увагу на стратегічний підхід до процесу управління, щоб забезпечити своєчасну та адекватну реакцію на зміни в середовищі функціонування та формувати конкурентні переваги. З таблиці

SWOT-аналізу видно, що у компанії ТОВ "Steel Hub" є багато можливостей для розвитку, зокрема розширення асортименту продукції та підвищення частки продажів на внутрішньому та зовнішньому ринках. Однак, для того, щоб ефективно використовувати ці можливості та забезпечити стійкий розвиток підприємства, необхідно розробити загальну (корпоративну) стратегію та зосередитись на здатності до реалізації нових продуктів на ринку.

4. Було визначено, що ринок, на якому працює компанія, не монополізований та на ньому присутня конкуренція, тому в компанії є можливості для росту. На основі оцінювання конкурентоспроможності компанії за методом SMART та показником експертного оцінювання було визначено, що ТОВ "Steel Hub" займає третє місце за рівнем конкурентоспроможності серед наведених конкурентів. Це свідчить про високий рівень конкурентоспроможності, але недостатньо високий для того, щоб займати лідируючі позиції. Саме тому в ТОВ "Steel Hub" доцільно переглянути та розробити нову модель управління конкурентоспроможністю з метою посилення конкурентних позицій підприємства.

5. З метою удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Steel Hub» запропоновано запустити концептуальну модель інтегрованого управління конкурентоспроможністю, що має забезпечити виконання операційного поетапного менеджменту, що у свою чергу, створює можливості здійснювати вибір раціональних стратегій конкурентних переваг. Завдання розробити та впровадити раціональні конкурентні переваги підприємства повинно бути покладене на відділ постачання та збуту (з перспективою створення нового відділу – відділу маркетингу та логістики). Запропонована модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «Steel Hub» є сукупністю із взаємопов'язаних елементів діяльності, що розподілені за окремими рівнями управління підприємством, які спрямовані на забезпечення довгострокових конкурентних переваг компанії шляхом задоволення конкретних запитів та

потреб клієнтів, та органічно поєднанує складові управління конкурентоспроможністю підприємства. Впровадження наведеної концептуальної моделі інтегрованого управління у діяльність досліджуваного підприємства, забезпечення реалізації усіх її елементів, які складають її функціональні рівні, у майбутньому має забезпечити системну, комплексну реалізацію управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності в мінливих умовах ринкової економіки. Це сприятиме укріпленню конкурентних позицій ТОВ «Steel Hub» у нестабільному конкурентному середовищі.

6. Організаційні заходи за SNW-аналізом: розширення ринкової присутності, підвищення ефективності виробництва, інновації і дослідження, розвиток бренду та позиціонування, розвиток клієнтської бази та взаємодія з клієнтами, вдосконалення управління. За результатами SWOT-аналізу також запропоновано ряд етапів та заходів для посилення конкурентоспроможності компанії. Ці організаційні заходи допоможуть компанії ТОВ "Steel Hub" використати свої сильні сторони та можливості, виявлені у SWOT-аналізі, для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Послідовне виконання цих етапів дасть змогу підприємству ефективно розширювати свою діяльність, залучати нових клієнтів, знижувати конкурентний вплив дрібніших компаній та забезпечувати стабільний розвиток. Також запропоновано заходи щодо нейтралізації загроз від найбільш впливовіших сил (за моделлю п'яти сил Портера). Окрім цього, було запропоновано організаційні заходи для виводу виробів із сталі на нові ринки: Молдова, Азербайджан, Грузія, Вірменія. Ці організаційні заходи допоможуть ТОВ "Steel Hub" розширити свою присутність на зовнішніх ринках, залучити нових клієнтів та підвищити обсяги продажів виробів із сталі, з початковим фокусом на Молдові та подальшим розширенням на ринки Азербайджану, Вірменії та Грузії для мінімізації ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М., Тищенко О. М., Сословський В. Г. Конкурентні переваги банків. Вісник НБУ. 2018. № 9. С. 20 - 24.
2. Андросова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства : монографія Т. В. Андросова та ін.; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків : ХДУХТ, 2010. 144 с.
3. Арестенко В. В. Економічна сутність понять "конкурентоспроможність підприємства" з позиції маркетингу. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Економіка, аграрний менеджмент та бізнес". 2010. Вип. 154, ч. 2. С. 31–34.
4. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства І.П. Арнаут Інноваційна економіка. 2012. № 3. С. 111-114.
5. Балан В. Г. Нечіткий стратегічний аналіз внутрішнього середовища диверсифікованого підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 95–101. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.16> (дата звернення: 09.06.2023).
6. Балан В. Г. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2019/154.pdf (дата звернення: 09.06.2023).
7. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 09.06.2023).
8. Бондаренко С. М., Бодько Є. С. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства : thesis. 2020. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/17280> (дата звернення: 09.06.2023).
9. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. Економіка та

суспільство. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-60> (дата звернення: 09.06.2023).

10. Гавриленко Я. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : thesis. 2020. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11741> (дата звернення: 09.06.2023).

11. Гончарук Т. І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці. Суми : Мрія-1 ЛТД: УАБС, 2013. 60 с.

12. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції Р. Грецький Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 35-38

13. Григоренко Я. О., Шацька З. Я. Конкурентоспроможність підприємства: чинники та шляхи підвищення : thesis. 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2161> (дата звернення: 09.06.2023).

14. 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: 09.06.2023).

15. Дикань, В.Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства В.Л. Дикань Маркетинг: теорія і практика. Луганськ, 2010. №16. С. 55–58.

16. 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: 09.06.2023).

17. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства І. З. Должанський, Т. О. Загорна. Київ: навч. посіб., 2006. 384 с.

18. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т.1. редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Академія, 2008. 864 с

19. Євтушенко, Н. О., Дрокіна, Н. І., Савенко, Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір, 2020. (156), С. 129-135.
20. 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.
21. Жабська О. В., Ларка Л. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства : thesis. 2015. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25832> (дата звернення: 09.06.2023).
22. Іваненко Д. І. Розробка заходів з управління конкурентоспроможністю підприємства : thesis. 2020. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/19962> (дата звернення: 09.06.2023).
23. Ільницька А. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства : thesis. 2021. URL: <http://local.lib/diploma/Ilnytska.pdf> (дата звернення: 09.06.2023).
24. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. А. О. Касич. Бізнес Інформ. 2014. №2.. С. 290–294.
25. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства А. О. Касич, Ж. В. Харькова. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2016. №3 С. 79–85
26. 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: 09.06.2023).
27. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. С.М. Клименко, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко. К.: КНЕУ, 2006. 527 с
28. 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: 09.06.2023).

29. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку Легка промисловість. 2003. № 3. С. 37 - 58.

30. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб., Одеса: ОДЕУ І. Ф. Кошелупов. 2009. 152 с.

31. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. А. О. Левицька. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С.155–163

32. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія О.Г. Мельник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 344 с.

33. Осипенко Г. Р. Управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства : master's thesis. 2018. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/71203> (дата звернення: 09.06.2023).

34. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2012. № 727. С. 270–275.

35. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. Актуальні проблеми економіки. 2012. №1. С.50–55.

36. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів Майкл Портер ; пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 622

37. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 09.06.2023).

38. Рибалка Н. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства : thesis. 2014. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38526> (дата звернення: 09.06.2023).

39. 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: 09.06.2023).

40. Самойленко А. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства : thesis. 2019. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/18817> (дата звернення: 09.06.2023).

41. Синіговець О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : thesis. 2017. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/44622> (дата звернення: 09.06.2023).

42. Скудар Г.М. Управління конкурентоспроможністю великого АТ: проблеми та рішення Г.М. Скудар. К. : Наук. думка, 1999. 496 с.

43. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах маркетингового підходу. О. Заїка та ін. Наукові перспективи (Naukovі perspektivі). 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: 09.06.2023).

44. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці [Електронний ресурс] Економіка і суспільство. 2016. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf

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

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

47. Тяхтенко Н. А. Управління конкурентоспроможністю в інноваційній стратегії підприємства. *Economic synergy*. 2022. № 4. С. 118–128. URL: <https://doi.org/10.53920/es-2022-4-9> (дата звернення: 09.06.2023).

48. Федорченко Д. І. Управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства : master's thesis. 2020. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81495> (дата звернення: 09.06.2023).

49. Фонта Н. Г. Моделі та інформаційні технології управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. техн. наук. Харків, 2013. 20 с.

50. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія "Економіка"*. 2015. Вип. 2 (4), ч. 2. С. 120–126.

51. Шишковський С., Одінцова О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-110> (дата звернення: 09.06.2023).

52. 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: 09.06.2023).

53. 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: 09.06.2023).

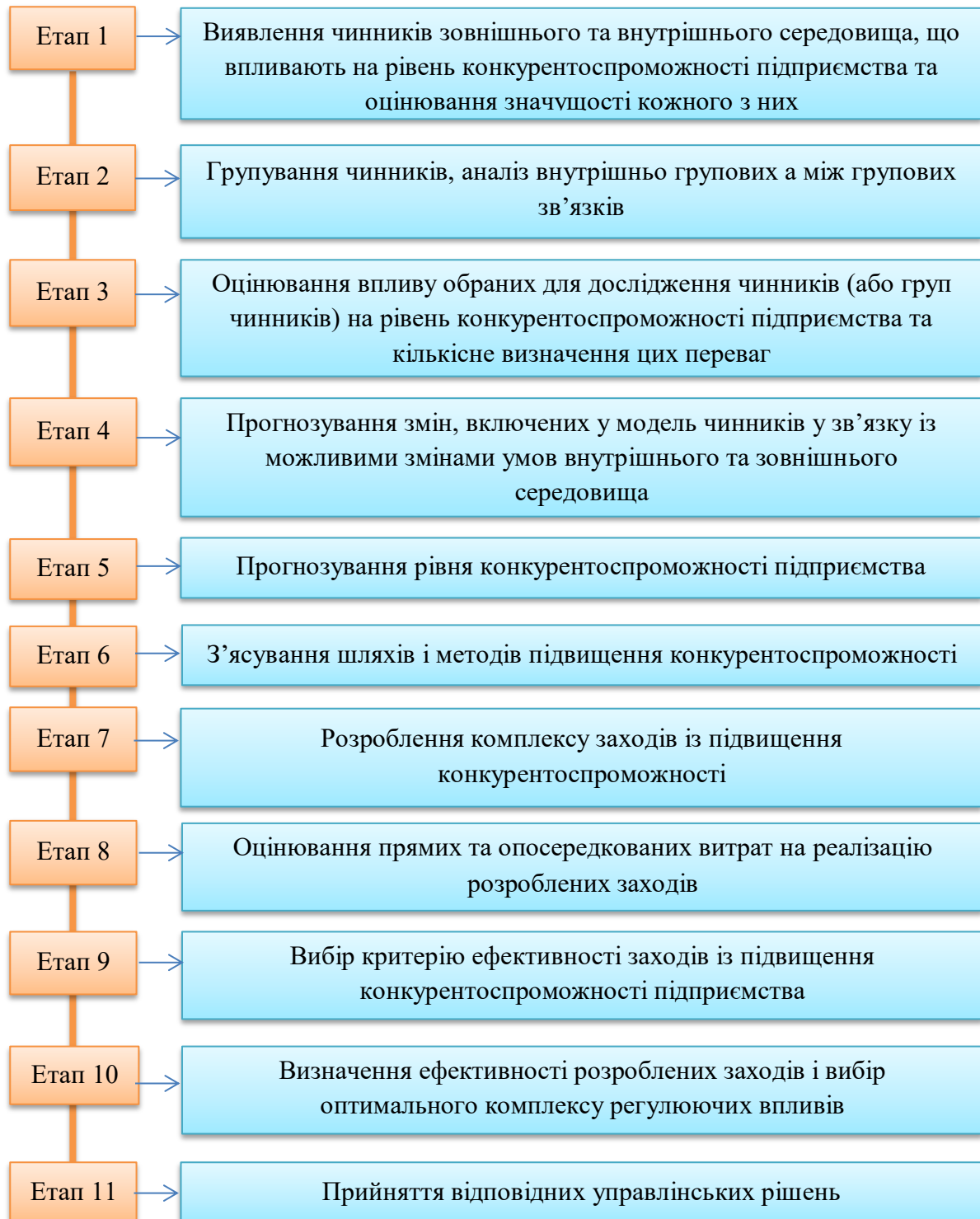
54. Dyadyuk M. Удосконалення методологічних засад управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2016. Т. 2, № 4. С. 95–105. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2016.02.04.09> (дата звернення: 09.06.2023).

55. 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: 09.06.2023).
56. 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.
57. Hwang C. L. Group decision making under multiple criteria: methods and applications. Berlin : Springer-Verlag, 1987. 400 p.
58. 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: 09.06.2023).
59. 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: 09.06.2023).
60. 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: 09.06.2023).
61. 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: 09.06.2023).
62. Steel Hub – поставачальник рулонної сталі. Steel Hub. URL: <https://steelhub.com.ua/> (дата звернення: 09.06.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Етапи управління конкурентоспроможністю підприємства*



*Джерело: складено автором на основі [45]

ДОДАТОК Б

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 торгові 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 торгові операції всередині України

*Складено автором.

ДОДАТОК В

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.

ДОДАТОК Г

Основні постачальники ТОВ «Steel Hub»

Постачальник	Схема роботи
Tezcan (Туреччина)	<p>Передплата 20% в момент розміщення замовлення, оплата 80% за фактом готовності до відвантаження в Туреччині</p> <p>Базис постачання – CIF Poti</p> <p>Можливість поставки навалом (від 1300 тонн) або контейнерами (25 тонн в одній товарній позиції)</p> <p>Мінімальна кількість на специфікацію та колір – 25 тонн.</p> <p>Середня якість, терміни поставки 45-60 днів.</p>
Shandong Hwafone, Shandong Lantian (Китай)	<p>Передплата 20% у момент розміщення замовлення, оплата 80% за фактом поставки в порт призначення клієнта (для Кавказу – CIF Poti, для Молдови – CIF Odessa/Yuzhniy/Chernomorsk)</p> <p>Базис постачання – CIF порт клієнта</p> <p>Можливість поставки навалом (потрібно уточнювати мінімальний об'єм), або контейнерами (25 тонн в одній товарній позиції)</p> <p>Мінімальна кількість на специфікацію та колір – 25 тонн.</p> <p>Дешевий сегмент, термін поставки – 75 днів.</p>

ДОДАТОК Д

Покупці ТОВ «Steel Hub» в Україні

