

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра Економіки підприємства та організації підприємницької
діяльності**

Допущено до захисту
Завідувачка кафедри

(підпис)
“ ____ ” _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр зі спеціальності
076 Підприємництво та торгівля
за освітньо-професійною програмою
Економіка та стратегія розвитку підприємства**

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ
ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»»**

Виконавець:

студент центру заочної та
вечірньої форм навчання
Петкова Вікторія Миколаївна

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор
Грінченко Раїса Володимирівна

/підпис/

ОДЕСА – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ	
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2. Основні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	13
1.3. Теоретичні засади формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика ПАТ "Одескабель".....	26
2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ПАТ "Одескабель".....	27
2.3. Аналіз та оцінка техніко-економічних показників діяльності ПАТ "Одескабель".....	31
2.4. Аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності ПАТ "Одескабель"	35
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЕЛЕМЕНТІВ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ "ОДЕСКАБЕЛЬ".....	
	54
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. В Україні починаючи з 2022 року є досить складна економічна ситуація. Значна кількість підприємств зазнають великих збитків, та попри це намагаються вистояти на ринку. Конкуренція стала жорстокішою і тому підприємствам необхідно правильно організовувати свою діяльність.

В умовах економічної ситуації, яка постійно змінюється, підприємствам необхідне створення та реалізація нових стратегій конкурентоспроможності, спрямованої на досягнення цілей. Конкурентоспроможність - це показник оцінки економічних показників позицій. Оцінка економічних показників дозволить оцінити позиції, які є лідерами на ринку; виявити можливості та загрози, сильні та слабкі сторони підприємства. Особливе місце для зміцнення конкурентної позиції займає розроблення та реалізація конкурентної стратегії, яка надасть змогу будь-якому підприємству досягати у своїй галузі довгострокових результатів. Підприємству необхідно зміцнити позиції на зовнішньому та внутрішньому ринках, та моніторинг конкурентного середовища, щоб виявляти і прогнозувати ситуації, які можуть впливати на конкуренцію підприємства та оцінити конкурентні переваги.

Наукові дослідження. Питання конкуренції та конкурентоспроможності підприємств актуальні у будь-який час. Питання конкурентоспроможності підприємства та її підвищення стали основою робіт багатьох вчених-економістів, серед яких можна назвати наступних: Г. Азоев, П. С. Зав'ялов, С. Ф. Покропивний, А. Ю. Юданов, Н. Педченко та ін.

Мета роботи: обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування елементів стратегії підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Одескабель».

Завдання:

1. Дослідити значення поняття «конкурентоспроможність підприємства»;

2. Розглянути підходи, що можна використовувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства;
3. Дослідити теоретичні засади формування стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства;
4. Дослідити загальну характеристику ПАТ «Одескабель»;
5. Оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування ПАТ «Одескабель»;
6. Проаналізувати техніко-економічні показники діяльності підприємства;
7. Зробити оцінку рівня конкурентоспроможності ПАТ «Одескабель»;
8. Розробити та вибрати стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства;
9. Зробити оцінку економічної ефективності заходів щодо формування елементів стратегії підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Одескабель».

Об'єкт дослідження дипломної роботи: ПАТ «Одескабель»

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти формування елементів стратегії підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Одескабель».

Для вирішення поставлених завдань використовувались такі **методи**: метод економічного аналізу буде використовуватись для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, синтез для аналізу конкурентоспроможності підприємства, спостереження (буде проводитися опитування), статичний аналіз, теоретичний аналіз літературних джерел, табличний метод, прогнозування.

Інформаційною базою для написання роботи були навчальні посібники, статті та тези вітчизняних науковців, темою яких є конкурентоспроможність та її підвищення; офіційний сайт ПАТ «Одескабель», де є баланс, фінансова звітність за останні 4 роки, історія підприємства.

Науковий результат роботи полягає в теоретичному узагальненні та систематизації основних напрямків формування елементів стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, та їх практичній апробації у роботі ПАТ «Одескабель».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та економічному обґрунтуванні пропозицій щодо формування елементів стратегії підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Одескабель».

Публікації. За результатами виконання кваліфікаційної роботи підготовлено тези доповіді: Петкова В.М., Кошельок Г.В. Формування стратегії розвитку в конкурентному середовищі. *«Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики»*: матеріали 13 міжнародної наук.-практ. конф., м. Одеса, 12 вересня. 2025 р. Одеса, 2025.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 77 сторінок. Робота містить 19 таблиць та 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

Рушійною силою розвитку для ринкових об'єктів та суб'єктів є конкуренція. Метою підприємств є досягнення результатів у конкурентній боротьбі, що залежить від того, наскільки товари підприємства кращі за їх аналоги в конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства є його основною характеристикою, з точки зору, конкурентної боротьби. Конкуренція змушує підприємство слідкувати за зміною попиту та пропозиції на продукцію підприємства та вартість матеріальних ресурсів. Конкуренція спонукає підприємство до зменшення витрат на виробництво та при цьому покращуючи якість продукції.

Вітчизняні та іноземні науковці по-різному трактують термін “конкуренція”. В таблиці 1.1 розглянемо визначення поняття “конкуренція”, які надають різні науковці.

Дослідження теоретично-практичних основ конкурентоспроможності знайшли відображення в працях вчених: Ф. Котлера, М. Портера, Г. Азоева, Г. Минцберга, Ф. Тейлора. [2]

Конкуренція - об'єктивне економічне явище, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці.

Враховуючи вищевказане трактування поняття “конкуренція”, я вважаю, що конкуренція – це суперництво між суб'єктами господарювання за вигідні умови виробництва, збуту товарів, отримання прибутку та розподіл ресурсів. Функції конкуренції:

Таблиця 1.1.

Визначення поняття “конкуренція”

Г. Азоев	Конкуренція - здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством
Зав'ялов П.С.	Конкуренція - це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Реалізація забезпечується всім комплексом наявних у фірми засобів, включаючи маркетингові
Покропивний С.Ф.	Конкуренція - це здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку
А.Ю. Юданов	Конкуренція - це привабливість послуг для клієнтів, тобто задоволення потреб споживачів. Найважливішою властивістю конкурентоспроможності підприємства є здатність приносити прибуток на вкладений капітал у короткостроковий період не нижче запланованого або перевищувати середньостатистичну прибутковість компаній-конкурентів на цільовому ринку авіаперевезень
Педченко Н.	Конкуренція - об'єктивне економічне явище, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці

Джерело [1]

Функція регулювання (фактори виробництва спрямовуються в ті галузі, де необхідна найбільша потреба);

- Стимулююча функція (підприємство починає прагнути до більшої продуктивності);
- Функція ціноутворення (впливає на витрати виробництва товару, що і визначають виважену ринкову ціну товару);
- Функція розподілу (конкуренція розподіляє дохід серед суб'єктів господарювання, відповідно їх внеску);
- Функція контролю (протидіє виникненню в окремих суб'єктів ринку економічної влади);

- Інноваційна функція (необхідно удосконалювати технологічну базу виробництва, впроваджувати нові технології, та при цьому не збільшуючи ціну товарів).

Конкурентоспроможність - це економічне явище, що має на увазі реальну та потенційну можливість фірм виготовляти та продавати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари конкурентів. [3]

В таблиці 1.2 представлено сутність поняття «конкурентоспроможність» підприємства, за допомогою різних підходів.

Таблиця 1.2.

Сутність конкурентоспроможності за різними підходами

Порівняльний підхід	Спроможність підприємства конкурувати на ринку оцінюється в порівнянні з іншими підприємствами - конкурентами, підприємствами, які виготовляють аналогічну продукцію
Ресурсний підхід	Ефективне використання ресурсів підприємства для захоплення ринку
Ринковий або маркетинговий підхід	Здатність підприємства створювати конкурентні переваги
Продуктовий підхід	Передбачає конкурентоспроможність продукції, яку виробляє підприємство
Функціональний підхід	Результат ефективної господарської діяльності підприємства та успішної конкурентної боротьби

Джерело: складено автором [4]

Конкуренція є ключовим поняттям, що виражає сутність ринкових відносин. Конкурентоспроможність є одним з ключових факторів життєздатності та успішності функціонування підприємства. Значення конкурентоспроможності проявляється як забезпечення стабільного доходу (в підприємства є більше шансів для утримання ринку, його частини, щоб

забезпечити для себе стабільний дохід від реалізації продукції); підвищення ринкової вартості підприємства (компанія стає привабливішою для партнерів, інвесторів та клієнтів); можливість розширення ринків збуту (можна вийти на нові міжнародні ринки); підвищення інноваційного потенціалу (нові технології, інноваційні продукти та вдосконалення бізнес-процесів); стійкість у кризових ситуаціях (протистояння зовнішнім викликам, ризикам та економічним коливанням). [5] Якщо розглядати конкурентоспроможність, як економічну категорію, то вона виступає ключовою, тому що відображає науково-технічні, організаційні, економічні, виробничі, маркетингові та управлінські можливості підприємства. [6]

Розглянемо фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства в залежності від рівня впливу, таблиця 1.3.

Таблиця 1.3.

Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Макрорівень	1. Рівень платоспроможного попиту споживачів; 2. Науково-технічний прогрес; 3. Фінансова, податкова, кредитна політика держави; 4. Соціально-екологічна відповідальність
Мезорівень	1. Стан інноваційної діяльності; 2. Інформованість про ринкову кон'юнктуру; 3. Підприємства-конкуренти
Мікрорівень	1. Маркетингова діяльність підприємства; 2. Логістична діяльність підприємства; 3. Матеріально-технічне і фінансове забезпечення підприємства

Джерело [8]

Таблиця 1.4.

Основні складові конкурентоспроможності підприємства

Якість продукції або послуг	Є одним із головних чинників, що визначає привабливість товару для споживачів: відповідність міжнародним і національним стандартам, довговічність, функціональність, безпеку, рівень технологічності та інноваційності
Ціна та цінова політика	Здатність підприємства встановлювати оптимальне співвідношення ціни та якості: собівартість продукції та можливості її зниження, гнучкість цінової політики, знижки, акції, порівняння ціни з пропозиціями конкурентів
Технологічний рівень виробництва	Чим сучасніші технології використовує підприємство, тим більше воно має конкурентних переваг: автоматизація процесів, впровадження інноваційних технологій, ефективне використання ресурсів
Рівень сервісу та обслуговування	Навіть при однаковій якості товару рівень обслуговування може стати вирішальним фактором вибору споживача: швидкість та якість обслуговування, післяпродажне обслуговування, гарантії, зручність доставки та повернення товару
Маркетинг та брендове позиціонування	Впізнаваність бренду та ефективний маркетинг впливають на довіру споживачів і ринкову позицію підприємства: ефективна рекламна компанія, унікальна пропозиція цінності, репутація компанії та взаємодія зі споживачами
Маркетинг та брендове позиціонування	Впізнаваність бренду та ефективний маркетинг впливають на довіру споживачів і ринкову позицію підприємства: ефективна рекламна компанія, унікальна пропозиція цінності, репутація компанії та взаємодія зі споживачами
Фінансова стійкість та ефективність управління	Дозволяє підприємству витримувати ринкові коливання та вкладати та ефективність кошти у розвиток: рівень прибутковості та ліквідності, інвестиційна привабливість, ефективність управління фінансами
Інноваційність та адаптивність	Підприємство швидко адаптується до змін: впровадження нових продуктів і технологій, здатність до швидкої зміни стратегії, дослідження та розвиток
Кадровий потенціал та корпоративна культура	Людський капітал є важливим ресурсом для підвищення конкурентоспроможності: рівень кваліфікації персоналу, мотивація та продуктивність, організаційна культура, що сприяє розвитку

Джерело: [7]

Конкурентоспроможність проявляється лише через конкуренцію і в умовах конкуренції. У таких країнах з ринковою економікою, як Україна, конкурентоспроможність підприємства є результатом факторів, що породжені об'єктивним розвитком продуктивних сил. Ці фактори є результатом політики монополій у боротьбі за ринки збуту, якості та отримання прибутку. На рисунку 1.1 розглянемо поняття, що використовуються для порівняльної характеристики конкурентоспроможності.



Рис. 1.1. Поняття для порівняльної характеристики конкурентоспроможності[7]

На рисунку 1.2 розглянемо основні ознаки конкурентоспроможності.

Відносний характер	Конкурентоспроможність проявляється через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку
Релевантний характер	Означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища
Часовий характер	Характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності

Рис. 1.2. Основні ознаки конкурентоспроможності [9]

Для підприємств є сучасні виклики, що впливають на конкурентоспроможність. До цих викликів відносяться:

- Цифрова трансформація (впровадження цифрових технологій представляють такі конкурентні переваги, як швидкість, зручність та точність);
- Глобалізація ринку (українські підприємства стикаються з іноземними підприємствами, в яких є дешевші технології та ресурси);
- Зміна поведінки споживачів (для споживача важливим є не тільки ціна і якість, але й етичність бізнесу та швидкість доставки);
- Екологічні та енергетичні виклики (сьогодні більшість споживачів та інвесторів звертають увагу на «зелений» бізнес);
- Нестабільність політичного та економічного середовища (актуально для наших підприємств, які працюють в умовах війни, валютних коливань та нестабільного законодавства). [10]

Конкурентоспроможність – це багаторівнева категорія, що вимагає аналіз факторів, які впливають на кожному з рівнів. Розглянемо категорії конкурентоспроможності на рисунку 1.3.

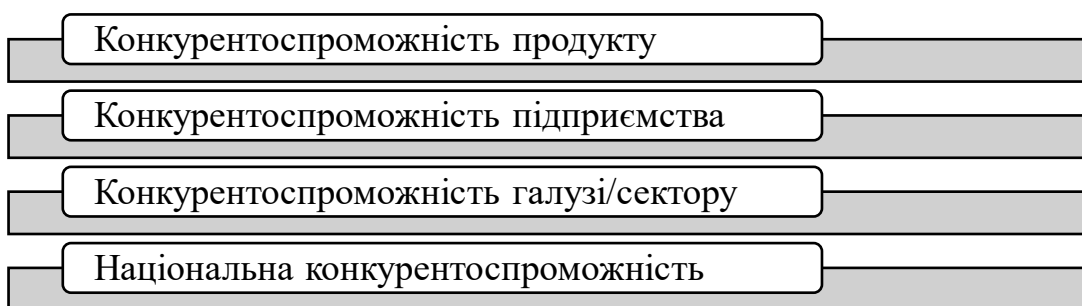


Рис. 1.3. Категорії конкурентоспроможності [11]

Багаторівнева категорія конкурентоспроможності допомагає знайти сильні та слабкі сторони і в наслідку розробити стратегію покращення конкурентоспроможності.

1.2. Основні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Підприємству, для успішної роботи, необхідною є оцінка конкурентоспроможності підприємства. Процес оцінки конкурентоспроможності підприємства є самостійною ділянкою аналітичної роботи. Мета оцінки конкурентоспроможності – це виявлення та оцінка факторів, що дають можливість конкурувати з іншими підприємствами та впливають на ставлення споживачів до продукції і самого підприємства. Конкурентоспроможність підприємства оцінюється шляхом порівняння ресурсів, умов та результатів діяльності з підприємствами-конкурентами.

Конкурентоспроможність визначають такі показники, як економічний потенціал (основний капітал, прибуток, обсяг продажів, активи, рентабельність); збутовий потенціал (рівень автоматизації, величина асортименту продукції, наявність товарних запасів); репутація підприємства; менеджмент організації; ринкова стратегія; фінансове становище (кредитоспроможність, структура капіталу).

Підходи до оцінки конкурентоспроможності вивчалися, але досі не було розроблено уніфікованої методики для оцінки конкурентоспроможності виробничого підприємства. Виявлення та оцінка факторів, які мають вплив на ставлення споживачів до продукції та до самого підприємства, що надає можливість підприємству вступати в конкуренцію. Конкурентоспроможність є основним фактором забезпечення виживання підприємства в умовах подальшого ефективного розвитку та нестабільності. Оцінка конкурентоспроможності підприємства - це складне і багатофакторне завдання, що зводиться до інтерпретації і оцінки показників, що характеризують сферу діяльності підприємства та формують його конкурентоспроможність. Розглянемо, які змоги представляються підприємству після оцінки рівня конкурентоспроможності на рисунку 1.4.

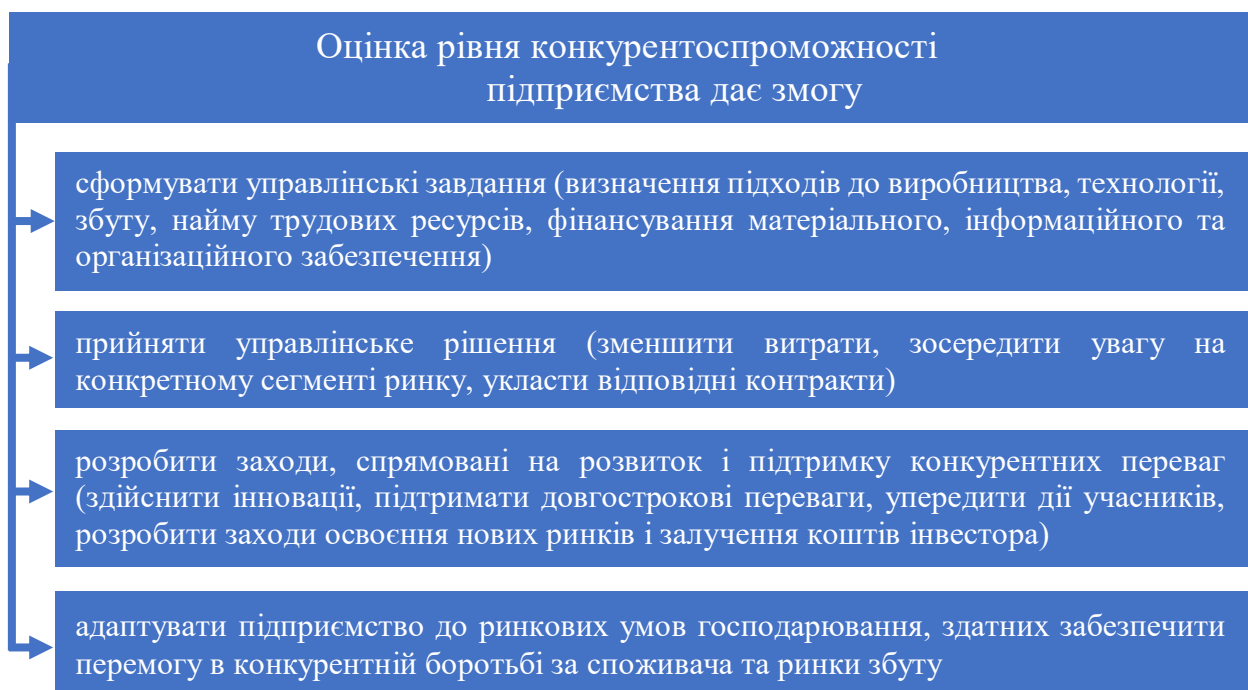


Рис. 1.4. Оцінка рівня конкурентоспроможності [12]

Оцінку конкурентоспроможності підприємства можна здійснити загальними підходами - функціональним та структурним.

Загалом, існує багато методів для аналізу конкурентних переваг підприємства, та найбільш розповсюдженими є ті методи, що характеризують ринкові позиції підприємства. Вони класифікуються як формальні, матричні моделі, графічні, аналітичні та комбіновані. На рисунку 1.5 представлені формальні методи оцінки конкурентоспроможності.

1. Модель конкурентної переваги (М. Портера)
2. Модель продукт-ринок (І. Ансоффа)
3. Модель накопиченого досвіду
4. Модель життєвого циклу

Рис. 1.5. Формальні методи оцінки конкурентоспроможності [13]

В основі моделі конкурентної переваги М. Портера лежить матриця конкурентної переваги. М. Портер вважає, що підприємство має певні конкурентні переваги, але невідомо за рахунок чого вони досягнуті. Данну модель можна застосувати, якщо спостерігається сповільнене зростання та стагнація галузей. Модель конкурентної переваги є частиною стратегічного менеджменту. До основних моделей переваги Портера відносяться: загроза нових гравців (загроза товарів-замінників); загальні стратегії конкуренції (диференціація, лідерство у витратах); ланцюг цінності (логістика, маркетинг, технології, закупівлі). Дана модель дозволяє оцінити позицію підприємства на ринку, розробити стратегії для досягнення цілей підприємства, а також виявити фактори, що впливають на прибуток підприємства. Перевагою даної моделі є те, що вона дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію. Недоліком є концентрація тільки одному виду стратегії.

Модель продукт-ринок дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характер дій підприємства на ринку. Ця модель має перевагу, тому що оптимізує розподіл ресурсів і може визначити характер дій на ринку. Модель продукт-ринок допомагає визначитися з напрямками зростання через поєднання існуючих або нових продуктів і ринків. При існуючому продукту та ринку необхідний захват більшого обсягу ринку. При існуючому ринку та новому продукту необхіден розвиток продукту під потреби споживачів. При існуючому продукту та новому ринку необхіден вихід з існуючими продуктами на нові ринки. При новому ринку та новому продукту потрібна диверсифікація.

Модель накопиченого досвіду дозволяє оцінити закономірність формування затрат в залежності від обсягу виробництва, можливо порівняти витрати конкурентів.

В будь-якого товару є життєвий цикл продукту:

1. Впровадження продукту (для даного етапу характерні високі витрати на маркетинг, низький рівень продажів та відсутність прибутку);

2. Зростання (на цьому етапі досить швидке зростання продажів, збільшення прибутків);

3. Зрілість (присутня висока конкуренція та спостерігаються максимальні прибутки);

4. Спад (починається старіння продукту, зниження продажів та необхідність виведення товару з ринків).

Розглянемо на рисунку 1.6 матричні методи оцінки конкурентоспроможності.

1. Модель БКГ
2. Модель Хофера/Шенделя
3. Метод “Мак-Кінзі”
4. Метод ADL

Рис. 1.6. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності [14]

Метод Бостонської консалтингової групи - надає можливість деталізації стратегічних проблем підприємства.

Модель “Мак-Кінзі” - надає детальний аналіз привабливості ринку, диференційовану підприємством.

Щодо загальних підходів, то структурний підхід передбачає аналіз позиції, яку займає підприємство на ринку, враховуючи рівень монополізації галузі, а саме наявність бар’єрів для входу нових підприємств в данну галузь, ступінь диференціації продукції.

Фундаментальним, у визначенні конкурентоспроможності при функціональному підході, є показники фінансового стану, ефективності виробництва та збуту і конкурентоспроможності товару. У функціонального підходу є як перевага, так і негативна сторона. Перевагою є використання показників, які дають оцінку найважливішим сферам діяльності підприємства.

Недоліком є те, що цей підхід не дає змогу врахувати такі характеристики підприємства, як потенціал та імідж підприємства.

Графічні методи відображаються у вигляді діаграм, графіків та рисунків, а саме графіки порівнянь, розрахункові графіки, діаграми. Перевагою даного методу є те, що він наочний та простий у використанні. Недоліком є неможливість визначити узагальнений критерій конкурентоспроможності.

Індексні методи оцінки конкурентоспроможності загалом базуються на характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства.

Індексні методи:

- Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції;
- Метод, що ґрунтується на території ефективної конкуренції;
- Метод інтегральної оцінки;
- Метод бенчмаркінгу;
- Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі.

Метод, який ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції, призначений, щоб визначити абсолютний рівень якості товару.

Метод інтегральної оцінки - кількісна характеристика кількох показників при їх взаємодії у один комплексний показник.

Метод бенчмаркінгу - це один з методів у визначенні конкурентоспроможності підприємства передбачає пошук економічно ефективнішого підприємства-конкурента, щоб порівняти з діяльністю нашого підприємства та мати можливість ознайомитися з вдалими методами роботи підприємства.

Наступна група методів - аналітичні. В основі даної групи методів лежать розрахунково-аналітичні операції з вхідними даними по роботі підприємства.

До аналітичних методів відносяться: метод різниць, метод рангів, метод балів, метод експертної оцінки та система диференційних рівнянь.

Суть методу різниць полягає у визначенні недоліків та переваг підприємств, що конкурують за окремими показниками. Метод рангів визначає сильні та слабкі сторони оцінюваного підприємства в боротьбі з конкурентами. На рисунку 1.7 розглянемо кількісні показники, які використовують для оцінки конкурентоспроможності.



Рис.1.7. Кількісні показники для оцінки конкурентоспроможності [15]

Кожен з підходів розроблений не для всіх однорідних підприємств, а лише для одного-двох для порівняння.

Стратегічні підходи до конкурентоспроможності Модель «п'яти сил конкуренції» Майкла Портера:

- Загроза нових конкурентів (бар'єри входу на ринок);
- Сила постачальників (їхня здатність диктувати ціни);
- Сила покупців (вплив клієнтів на ціну та якість);
- Загроза замінників (альтернативні продукти);
- Конкуренція між існуючими компаніями.

Ланцюг створення цінності – Портер також розробив концепцію «ланцюга створення цінності», яка допомагає підприємствам виявити свої сильні та слабкі сторони, розглядаючи бізнес-процеси як взаємопов'язані види діяльності.

Ресурсно-компетентнісний підхід – конкурентні переваги виникають завдяки унікальним ресурсам та компетенціям підприємства, які важко імітувати. Конкурентна перевага залежить від VRIO-ресурсів: цінність для споживача, рідкісність ресурсу, неможливість імітації, ефективне використання ресурсу.

До сучасних інтегрованих підходів відносяться:

- Блакитний океан – має на увазі відхід від конкурентної боротьби та створення нового ринку, де конкуренція мінімальна.
- Концепцію відкритих інновацій запропонував Генрі Чесбро і наголошує на необхідності відкритості підприємства до зовнішніх інновацій – співпраці з партнерами, клієнтами, науковими установами.

Цифрова конкуренція включає впровадження великих даних, автоматизації та цифрових платформ для підвищення ефективності бізнесу.

1.3 Теоретичні засади формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Стратегія – це модель узагальнених дій, що необхідно здійснити для досягнення цілей підприємства, шляхом розподілу і координування ресурсів підприємства. Конкурентну стратегію необхідно розробляти з ціллю визначення шляхів досягнення конкурентних переваг.

Для розроблення конкурентної стратегії підприємству необхідно проаналізувати конкурентну позицію та середовище, які визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку за різними групами продукції. В наступній таблиці розглянемо показники конкурентної сили підприємства. На рисунку 1.8 представлені показники конкурентної сили підприємства.

1. велика частка ринку
2. зростаюча кількість покупців
3. лідируюча стратегія
4. швидке реагування підприємства на ринкові зміни порівняно з конкурентами
5. вдале положення підприємства на ринку
6. диференціація товарів підприємства
7. концентрація підприємства на швидкозростаючих сегментах ринку
8. нижчий рівень витрат порівняно з конкурентами
9. високий рівень прибутку
10. високі технологічні та інноваційні переваги підприємства
11. високий рівень менеджменту та маркетингу

Рис.1.8. Показники конкурентної сили підприємства [16]

Індикаторами конкурентної слабкості, відповідно, є низька якість товарів, високі витрати, невеликий вплив на ринок, низька репутація підприємства, нестача фінансових ресурсів.

Однією з стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства є підвищення продуктивності праці. Адміністрація підприємства при підвищенні продуктивності підприємства, може використовувати фінансові кошти і технічні засоби на стратегію для розвитку підприємства або вдосконалення кадрової політики. Крім цієї стратегії, підприємство може використовувати й інші, в залежності від цілей, які воно хоче досягти:

- Стратегія підвищення операційної ефективності (впроваджується з ціллю зменшення витрат, покращення якості продукції);
- Інноваційна стратегія (використовується для впровадження нових продуктів та технологій);
- Фінансова стратегія (впроваджується з ціллю залучення інвестицій, оптимізації структури витрат, управління ризиками);

- Стратегія розвитку персоналу (підприємство використовує дану стратегію для підвищення професійного рівня працівників).

Формування ефективної стратегії конкурентоспроможності базується на аналізі ринкового середовища, оцінці внутрішніх ресурсів і розробці диференційованих конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та створювати унікальну цінність для споживачів.

В українській економіці на даний момент спостерігається зниження кадрового, науково-технічного та технологічного потенціалу, що спричиняє зниження конкурентоспроможності українських підприємств. Для розуміння як підвищити конкурентоспроможність підприємства за рахунок підвищення продуктивності праці, розглянемо рисунок 1.9.



Рис. 1.9. Фактори, що можуть вплинути на конкурентоспроможність [17]

Основні теоретичні підходи до аналізу конкурентоспроможності включають:

- Класичні економічні теорії (А. Сміт, Д. Рікардо) - базуються на концепції абсолютних та порівняльних переваг;
- Підхід М. Портера - стратегічне управління конкурентоспроможністю через моделі “п’яти сил конкуренції” та “ланцюг створення цінності”;
- Ресурсна концепція (J. Barney) - розглядає конкурентні переваги через унікальні ресурси та компетенції підприємства;
- Динамічні здібності - акцентують увагу на здатності підприємства до адаптації та інноваційного розвитку. Запропонували концепцію динамічних здібностей Девід Тіс, Гері Пізано та Емі Шуен. Елементами динамічних здібностей є відчуття змін (аналіз ринку та передбачення трендів), адаптація (швидке впровадження інновацій), трансформація (постійне вдосконалення бізнес-моделі). На рисунку 1.10 розглянемо етапи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Основні етапи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	
I етап	Визначення місії. Місія підприємства повинна відображати: завдання підприємства з розвитку основної продукції або послуг, його основних ринків і технологій, зовнішнє середовище підприємства
II етап	Визначення цілей. Установлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів: виявлення та аналіз тенденцій розвитку підприємства і ринку; встановлення загальної мети підприємства, побудова ієрархії цілей, встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їх виконання
III етап	Аналіз внутрішніх можливостей підприємства. Цей етап включає в себе виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінювання їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг
IV етап	Аналіз зовнішнього середовища. Найбільшу увагу слід приділяти аналізу зовнішнього оточення підприємства. На цьому етапі визначаються ключові фактори успіху для підприємства, використовуючи підхід Р. Гранта, який базується на пошуку відповіді на два питання: «що бажають споживачі?», «що необхідно фірмі для виживання у конкурентній боротьбі?»
V етап	Аналіз альтернатив і вибір конкурентної стратегії. Найбільш зручним інструментом для цієї роботи є SWAT-аналіз
VI етап	Реалізація стратегії. Вона здійснюється за допомогою використання адміністративних або економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями
VII етап	Аналіз ефективності обраної стратегії. Ефективність стратегії визначається на основі комплексної оцінки кінцевих результатів, використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів

Рис.1.10. Етапи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності[18]

Щодо класичних економічних теорій, то до них відносяться:

- Концепція абсолютної переваги, яку запропонував Адам Сміт у своїй праці “Дослідження про природу і причини багатства народів”. Згідно якої підприємство може бути конкурентоспроможним, якщо воно виробляє товар за нижчою собівартістю порівняно з іншими.
- Давид Рікардо розвинув цю ідею через теорію порівняльних переваг, яка доводить, що навіть якщо підприємство не має абсолютної переваги, воно може спеціалізуватися на тій діяльності, де його відносні витрати нижчі.

- Жан-Батист Сей та Жак Тюрго розглядали конкуренцію як механізм, що сприяє ефективному розподілу ресурсів.
- Карл Маркс - аналізував конкуренцію з точки зору класової боротьби та накопичення капіталу.
- Йозеф Шумпетер ввів поняття “творчої руйнації”, що підкреслює значення інновацій у процесі конкурентної боротьби [19].

Висновки до розділу 1

Можна зробити висновок, що єдиного значення поняття «конкуренція» немає. Конкуренція – це економічне явище, що примушує господарюючі суб’єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок збільшення продуктивності праці, удосконалення форм організації виробничого процесу та розширення масштабів діяльності. Для вирішення проблем з конкуренцією, підприємству необхідно бути конкурентоспроможним.

Конкурентоспроможність – це економічне явище, яке представляє собою реальну та потенційну можливість для підприємства виготовляти та продавати товар, який за ціновими та неціновими характеристиками є привабливішим для споживачів, ніж товари конкурентів. Конкурентоспроможність є чотирьох категорій: конкурентоспроможність продукту, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність галузі/сектору, національна конкурентоспроможність. Для успішної роботи підприємству необхідна оцінка конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства оцінюється шляхом порівняння умов, ресурсів та результатів діяльності з підприємствами-конкурентами. Уніфікованої методики оцінки конкурентоспроможності немає. Оцінка конкурентоспроможності здійснюється функціональним та структурним підходами, але найбільш розповсюдженими є методи, які характеризують ринкову позицію підприємства. Ці методи класифікують на формальні

(модель конкурентної переваги, модель життєвого циклу, модель продукту-ринку, модель накопиченого досвіду); матричні моделі (модель БКГ, модель Хофера/Шенделя, метод Мак-Кінзі, метод ADL); графічні (діаграми, графіки, рисунки); аналітичні (метод різниці, рангів, балів) та комбіновані.

Після оцінки конкурентоспроможності, можна зрозуміти високий чи низький рівень конкурентоспроможності підприємства. Якщо низький рівень конкурентоспроможності, то необхідно розробляти конкурентну стратегію. Прикладами конкурентної стратегії можуть бути такі, як стратегія підвищення операційної ефективності, інноваційна стратегія, фінансова стратегія, стратегія розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика ПАТ "Одескабель"

ПАТ «Одескабель» є підприємством-лідером кабельної промисловості в Україні. Підприємство почало свою діяльність в 1949 році, були випущені перші метри освітлювального кабелю. На початку існування підприємства було виробництво шнурів і проводів. З часом «Одескабель» розширював асортимент продукції, оскільки стежив за потребами споживачів і тенденціями ринку. На даний момент, підприємство випускає якісну продукцію за конкурентними цінами, займається модернізацією та розширенням виробництва.

Сьогодні підприємство є не тільки спеціалістом з виробництва кабелів телекомунікації, мідних та силових кабелів, LAN-кабелів, різновидність яких є найбільшою в країнах Європейського союзу. Завод продовжує розвиватись. Споживачами є компанії, які працюють в галузях машинобудування, енергетики, телекомунікацій та гірничо-будівної промисловості (Vodafone, Укренерго, Укртелеком, Нафтогаз). На рисунку 2.1 розглянемо асортимент продукції, яку виготовляє підприємство.

Підприємство також є учасником об'єднань виробників кабельно-провідникової продукції:

- ✧ Асоціація «Інтеркабель»;
- ✧ Міжнародна федерація виробників кабелю;
- ✧ Українська асоціація «Укрелектрокабель».

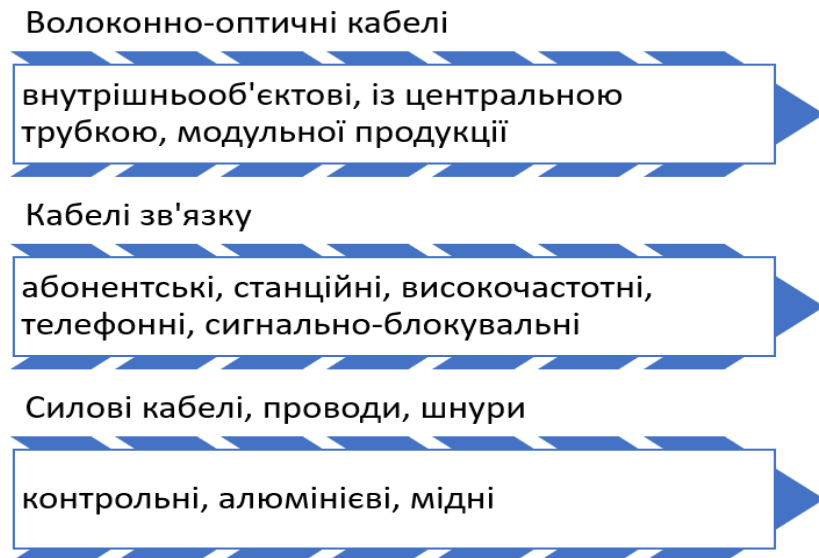


Рис. 2.1. Асортимент продукції ПАТ «Одескабель» [20]

Крім наведених видів продукції, ПАТ «Одескабель» не так давно, випускає нагрівальні кабелі для системи «тепла підлога». Продукція підприємства експортується до Німеччини, Італії, Іспанії, Чехії, Словаччини.

Виробництво практично без відходів є головною перевагою заводу. Крім виробництва кабелю, підприємство займається виробництвом горщиків для квітів та інших сільськогосподарських товарів. Головним конкурентом є Південкабель. Але все ж є невелика різниця, Одескабель акцентує увагу на виробництві кабелів для комунікаційних засобів, Південкабель – на електрокабелях. [21]

2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ПАТ "Одескабель"

На рисунку 2.2 представлено структуру управління підприємства ПАТ «Одескабель».



Рис. 2.2. Структура управління ПАТ «Одескабель» [22]

Структура управління ПАТ «Одескабель» є лінійною та складається з трьох рівнів. На першому рівні – директор. В його обов’язки входить контроль діяльності другого рівня. Другий рівень представляє комерційний директор, фінансовий та головний бухгалтер. На третьому рівні – ІТ-відділ, канцелярія і секретаріат, юридична служба, служба збуту, склади, митні брокери, господарська частина та транспортна служба. Ці відділи підпорядковуються комерційному директору. Фінансова служба звітує фінансовому директору, бухгалтерія – головному бухгалтеру.

Керівництво підприємства розглядає систему менеджменту як визначальний фактор у забезпеченні постійного розвитку та досягненні стабільного успіху. Вся продукція заводу відповідає нормативній документації та вимогам чинного законодавства України, а також гармонізованим європейським стандартам. Підприємство впровадило інтегровану систему менеджменту, що включає систему менеджменту якості

за стандартами ДСТУ ISO 9001, систему екологічного управління за ДСТУ ISO 14001. Щодо внутрішнього середовища, то ПАТ «Одескабель» вдосконалює існуючі товари, але й працює над розробкою нових видів продукції. Успішний збут продукції підприємства як в Україні, так і за її межами, відбувається завдяки тому, що в нього достатній асортимент продукції, якість та прийнятні ціни. Одним з ключових елементів внутрішнього середовища є система внутрішнього контролю якості. На всіх етапах виробництва фахівці відділу технічного контролю підтверджують відповідність показників якості напівфабрикатів та готової продукції встановленим вимогам. [23]

ПАТ «Одескабель» має чітко визначену організаційну структуру, що забезпечує ефективне управління підприємством. Вона включає керівництво, виробничі підрозділи, служби контролю якості, відділи логістики та маркетингу.

Управління підприємством є двох видів – стратегічним та операційним. Стратегічне управління спрямоване на розвиток підприємства, розширення асортименту продукції та впровадження інновацій. Операційне управління зосереджене на оптимізації виробничих процесів, підвищення продуктивності праці та контролі витрат. Підприємство має сучасне виробниче обладнання та використовує передові технології для виготовлення кабельно-провідникової продукції. Основними характеристиками є:

- ✚ Висока автоматизація виробничих процесів, що мінімізує людський фактор та знижує рівень браку;
- ✚ Впровадження цифрових технологій контролю якості на всіх етапах виробництва;
- ✚ Використання екологічно безпечних матеріалів і технологій відповідно до міжнародних стандартів. [24]

Персонал є ключовим фактором успіху ПАТ «Одескабель». Компанія забезпечує безперервне навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Мотиваційна політика включає конкурентоспроможну заробітну плату, систему бонусів та соціальних гарантій. Підприємство активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності, створюючи комфортні умови праці. [25]

Стійке фінансове становище дозволяє підприємству інвестувати у модернізацію виробництва та розвиток нових продуктів. Оптимізація витрат і фінансове планування забезпечують стабільний розвиток компанії. Підприємство використовує сучасні методи бюджетування та управління фінансами для підвищення прибутковості.

Аналіз макросередовища дає можливість вивчити як впливає зовнішнє середовище на діяльність ПАТ «Одескабель». Цей аналіз допомагає керівництву переглянути дії щодо підвищення продуктивності праці та стійкості до ринкових змін [26].

Щодо зовнішнього середовища ПАТ «Одескабель», то воно функціонує в умовах високої конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Оскільки підприємство імпортує частину сировини та експортує продукцію, валютні коливання впливають на собівартість та конкурентоспроможність. Попит на кабельну продукцію залежить від інвестицій у будівництво, енергетику та телекомунікації. У періоди економічної кризи відбувається скорочення замовлень. Продукція ПАТ «Одескабель» підпадає під законодавчі вимоги щодо якості продукції, сертифікації та економічних стандартів. Оскільки значна частина продукції ПАТ «Одескабель» використовується у сфері зв'язку, розвиток 5G та оптоволоконних мереж стимулює попит.

Щодо економічних факторів, то кризова ситуація, що пов'язана з інфляцією, курсовим коливанням та падінням доходів населення. При цьому виробництво для споживачів країни скоротилося. Попит зі сторони приватних компаній та потужних корпорацій не зменшився. Це є позитивним, тому що за рахунок цього, бюджет підприємства поповнюється.

Враховуючи політичну ситуацію, підприємство намагається відповідати законодавчій базі України та пристосовуватися до змін.

Компанія розуміє, що постійне оновлення обладнання є запорукою ефективного виробництва. Саме тому, керівництво старається вдосконалювати науково-технічний та технологічний комплекс для мінімізації витрат та оптимізації виробництва. ПАТ «Одескабель» працює не лише на внутрішньому, але й на міжнародних ринках. У збуті продукції, одну з важливих ролей відіграє географічне розташування. Компанія продає свій товар за допомогою відомих компаній з різних регіонів України. [27]

2.3. Аналіз та оцінка техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Одескабель»

Техніко-економічні показники — це система показників, які характеризують матеріально-виробничу базу підприємства і комплексне використання ресурсів.

Техніко-економічні показники застосовуються для аналізу якості продукції, трудових ресурсів, планування організації виробництва, аналізу використання основних і оборотних фондів. Серед техніко-економічних показників виділяють загальні (єдині), що можна використовувати для всіх галузей і підприємств та специфічні, які відображають особливості окремих галузей. На рисунку 2.3 розглянемо показники, які можна використати для оцінки техніко-економічного рівня виробництва і продукції.

Для комплексної оцінки рівня техніко-технологічного розвитку розраховується за формулою:

$$K_{\text{ттр}} = K_{\text{оф}} + K_{\text{т}} + K_{\text{і}} + T \quad (2.1)$$

$K_{\text{ттр}}$ — комплексний показник оцінки рівня техніко-технологічного розвитку підприємства;

$K_{\text{оф}}$ — коефіцієнт стану та ефективності використання основних фондів;

K_T – коефіцієнт рівня прогресивності технологій;

K_i – коефіцієнт залучення інвестиційних коштів;

T – коефіцієнт, який враховує час.

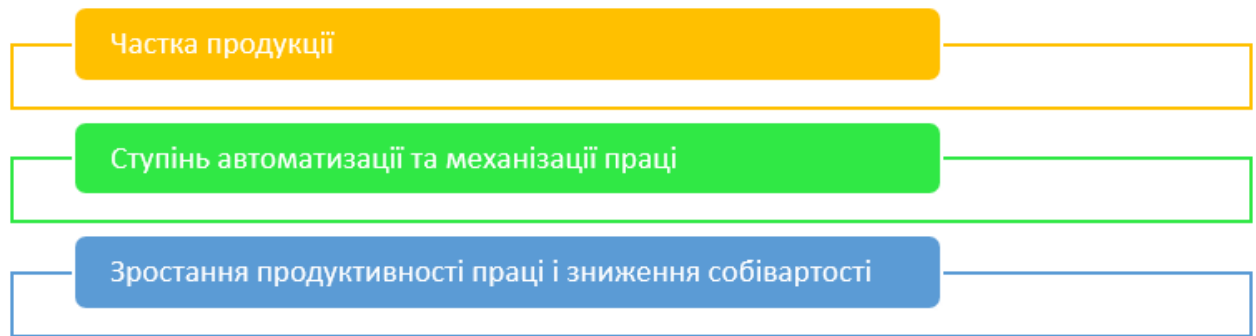


Рис. 2.3. Показники для оцінки техніко-економічного рівня виробництва і продукції [28]

Коефіцієнт стану та ефективності використання основних фондів – це коефіцієнти, які допомагають оцінити, чи ефективно підприємство використовує активи.

Коефіцієнт стану основних фондів:

$$K_{тсф} = \frac{\Phi_a}{\Phi} \quad (2.2)$$

Φ_a – балансова вартість активної частини основних фондів;

Φ – загальна балансова вартість основних фондів.

Коефіцієнт фондовіддачі:

$$K_{\Phi} = \frac{Вп}{\Phi_{ср}} \quad (2.3)$$

$Вп$ – вартість виробленої продукції

Коефіцієнт фондомісткості:

$$K_{\Phi м} = \frac{\Phi_{ср}}{Вп} \quad (2.4)$$

Коефіцієнт оновлення:

$$K_o = \frac{В_{нов}}{\Phi} \quad (2.5)$$

$В_{нов}$ – вартість нових основних фондів

Φ – балансова вартість основних фондів

Коефіцієнт рівня прогресивності технологій – це показник, який характеризує ступінь використання нових технологій та їх вплив на продуктивність.

Фондоозброєність:

$$\Phi_{03} \frac{\Phi_{\text{ср}}}{K_{\text{п}}} \quad (2.6)$$

$K_{\text{п}}$ – кількість працівників.

Коефіцієнт залучення інвестиційних коштів:

$$K_{3. i.} = \frac{\text{інвестиційні кошти}}{\text{загальна сума джерел фінансування}} \quad (2.7)$$

Продуктивність праці – це економічний показник, який відображає ефективність використання трудових ресурсів у процесі виробництва:

$$П_{\text{п}} = \frac{Q}{T} \quad (2.8)$$

Q – обсяг виготовленої продукції

T – витрати праці (кількість працівників)

Собівартість одиниці продукції – це витрати на одиницю товару:

$$C = \frac{Z_{\text{заг}}}{Q} \quad (2.9)$$

$Z_{\text{заг}}$ – загальні витрати на виробництво

Q – кількість виробленої продукції

На основі вищевказаних формул, розрахуємо та проаналізуємо техніко-економічні показники ПАТ «Одескабель» та ефективність використання основних засобів в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Аналіз ефективності використання основних засобів

ПАТ "Одескабель" в 2021-2024 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021	
					Абсолютне	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2072142	1560833	1817076	2370055	297913	14,4
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	481660,5	459755,5	438720	441228	-40432,5	-8,4
Середньооблікова кількість працівників, осіб	995	955	845	863	-132	-13,3
Фондовіддача, грн./грн.	4,3	3,4	4,14	5,37	1,07	24,88
Фондоємність, грн./грн.	0,23	0,29	0,24	0,19	-0,04	-17,4
Фондоозброєність, тис. грн./особу.	484,08	481,42	519,20	511,27	27,19	5,62
Коефіцієнт зносу	0,81	0,81	0,83	0,82	0,01	1,2
Коефіцієнт придатності	0,19	0,19	0,17	0,18	-0,01	-5,3
Інтегральний показник ефективності використання основних засобів, грн.	1,08	0,9	1,04	1,4	0,32	29,63

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності та балансу ПАТ

«Одескабель» [29]

Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 2 072 142 тис. грн в 2021 році до 2 370 055 тис. грн в 2024 році, що свідчить про зростання об'єму реалізації товарів. Середньорічна вартість основних засобів зменшилася на 8,4 %, що говорить про оновлення обладнання. Кількість працівників скоротилася на 13,3 %, що свідчить про автоматизацію. Фондовіддача зросла з 2021 року по 2024 рік на 24,88 %, тобто кожна вкладені гривня в основні засоби стала приносити більше доходу. Фондоємність за останні чотири роки знизилася, отже підприємству необхідно менше основних засобів для отримання того ж доходу. Фондоозброєність також зросла, що позитивно впливає на діяльність підприємства. Коефіцієнти зносу та придатності майже не змінилися, отже

підприємство підтримує в хорошому стані основні засоби. Інтегральний показник ефективності використання основних засобів з 2021 року по 2024 рік зріс на 29,63 %, тобто результат роботи з основними засобами значно покращився.

2.4. Аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності ПАТ "Одескабель"

Розглянемо, які можуть бути сильні та слабкі сторони в підприємства. Серед сильних сторін:

1. Кваліфікація персоналу: існує регулярне підвищення кваліфікації. Кваліфікація персоналу впливає на якісне виготовлення продукції. Зі сторони підприємства в цьому випадку можлива підтримка та оплачувані курси підвищення кваліфікації.

2. В підприємства достатньо високий рівень продуктивності праці. Виробничі потужності підприємства впливають на конкурентоспроможність продукції та на зміцнення на ринку.

3. Розвиненість інфраструктури та транспортна розв'язка, це впливає на безперешкодну доставку сировини.

4. Швидке перетворення в грошові кошти. Активи організації впливають на здійснення підприємницької діяльності та появі нових можливостей.

5. Конкурентоспроможність підприємства через пошук партнерів, що впливає на розширення сфери діяльності.

6. Значна потреба в обслуговуванні, що впливає на якість продукції.

Слабкі сторони:

1. Плинність кадрів: звільнення працівників з різних причин.

Виправити це можна мотивацією персоналу.

2. Зменшення чистого прибутку: високі ставки оподаткування, це стримує розвиток підприємства. Для покращення ситуації необхідно ліквідувати неприбуткові підрозділи конкурентоспроможної продукції.

3. Низька якість реклами: незначне фінансування, негативна оцінка споживачами наявної реклами, це впливає на задоволення потреб споживача.

4. Низький рівень інновацій: через брак коштів, що впливає на прибутковість підприємства. [30]

Враховуючи вище написане, підприємству потрібно: підвищувати прибутковість та забезпечувати позитивне ставлення покупців; гарантувати якість продукції; забезпечувати професійний та інтелектуальний рівень працівників; підвищувати корпоративну культуру підприємства; підтримувати належний стиль управління кожного рівня.

Розглянувши SWOT-аналіз, робимо висновок, що підприємство має сильні сторони, але разом з цим і слабкі, над якими необхідно працювати. Для досягнення можливостей, які є в підприємства, ПАТ «Одескабель» необхідно працювати над маркетингом, тим паче що на підприємстві немає відділу маркетингу. Можливо, це допоможе і в збільшенні прибутку. Щодо загроз, то їх необхідно попереджати, мати запасні варіанти щодо постачальників сировини. На рисунку 2.4 розглянемо SWOT-аналіз ПАТ «Одескабель».

Strengths	Weaknesses
1. Досвід роботи на ринку більше 75 років 2. Визнання та довготермінові відносини з контрагентами 3. Висококваліфікований персонал 4. Активна участь у міжнародних форумах 5. Широкий асортимент продукції	1. Висока конкуренція на Європейському ринку 2. Відсутність CRM-системи 3. Технологічна застарілість деяких видів продукції
Opportunities	Threats
1. Покращення позицій та іміджу на ринках ЄС 2. Збільшення прибутку	1. Високі витрати для виходу на іноземні ринки 2. Постійні коливання цін на сировину 3. Посилення потужностей підприємств-конкурентів

Рис. 2.4. SWOT-аналіз ПАТ «Одескабель» [31]

Щодо фінансової стабільності «Одескабель» має повільне повернення в прибутковість: в 2023 р. був збиток, а в 2024 р. – незначний прибуток. У «Південкабель» були до 2020 р. значні прибутки, хоча в 2020 р. – зниження.

В технологіях та інноваціях «Одескабель» робить упор на ВОК, LAN, якість та сертифікацію ISO; «Південкабель» - на високовольтні технології, науковий центр, інвестиції. Номенклатура продукції «Одескабеля» складає близько 10 000 марок кабелів; в «Південкабель» - близько 25 000 маркорозмірів. Робота ПАТ «Одескабель» орієнтована на телерадіком, будівництво, енергетику, телеком; Південкабель – на енергетику, АЕС, великі інфраструктурні об'єкти.

Хоча в ПАТ «Одескабель» головним конкурентом є «Південкабель», в нього є й інші конкуренти:

1. ПАТ «Кам'янець-Подільський кабельний завод», що знаходиться в Кам'янець-Подільському. Данний завод спеціалізується на виробництві кабельно-провідникової продукції та забезпечує ключові галузі економіки.
2. ПАТ «Інтеркабель-Київ» знаходиться в Києві і є одним з найбільших заводів України з виробництва кабельно-провідникової продукції та вогнестійких кабелів.

Серед перелічених підприємств ПАТ «Одескабель» є найбільшим виробником волоконно-оптичних і мідних кабелів, а ПАТ «Південкабель» є найбільшим виробником проводів та алюмінієвих кабелів.

Одним з вагомих показників фінансового стану підприємства, його перспективи розвитку є міжнародна конкурентоспроможність підприємства. В 2020 році експорт ПАТ «Одескабель» склав 30,4% від загального обсягу реалізації. За 2021 р. – 32%. Ця статистика підтверджує міжнародну конкурентоспроможність ПАТ «Одескабель». У 2022 р. відсоток експорту значно зменшився, до 9,3%. Причинами цього є повномасштабне воєнне вторгнення на територію України; закриття кордонів; неможливість використовувати морські шляхи для перевезення вантажів.

Для аналізу конкурентоспроможності ПАТ «Одескабель» розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства на таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Основні фінансові показники ПАТ «Одескабель» за 2020-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки					Абсолютне відхилення (+, -)	Темп приросту (%)
	2020	2021	2022	2023	2024	2024-2020 рр.	2024-2020 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1749158	2072142	1560833	1817076	2370055	620897	35,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1456502	1723220	1234091	1518638	1960868	504366	34,6
Валовий прибуток	292656	348922	326742	298438	409187	116522	39,8
Інші операційні доходи	92868	72377	98241	59325	68943	-23925	-25,8
Адміністративні витрати	117425	134323	134683	140147	149814	32389	27,6
Витрати на збут	93120	101362	71433	101747	120527	27407	29,4
Інші операційні витрати	103116	65157	96610	67912	80552	-22564	-21,9
Фінансові результати від операційної діяльності	71863	120457	122257	47957	127237	55374	77,1
Інші фінансові доходи	6515	1572	2727	2018	2161	-4354	-66,8
Фінансові витрати	75074	64868	75111	85368	81967	6893	9,2
Фінансовий результат до оподаткування	35910	65635	(26112)	(47526)	11823	-24087	-67,1
Чистий фінансовий результат	(27104)	55399	(27237)	(42951)	6925	34029	x

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності та балансу ПАТ «Одескабель» [29]

В 2021 р. баланс підприємства склав 1 378 195 000 тис. грн. В 2022 р., у порівнянні з 2021 р. він зменшився на 17 768 тис. грн, і склав 1 360 427 000 тис. грн. В наступному році баланс знову зменшився. А ось в 2024 р. він збільшився на 266 372 000 грн і скла 1 579 345 000 тис. грн. Підвищення балансу підприємства позитивно впливає на діяльність підприємства.

Розглянувши таблицю з основними фінансовими показниками діяльності ПАТ «Одескабель», можна зробити висновки, що в 2024 році показники стали найбільшими. Чистий дохід від реалізації продукції з 2021 року по 2024 рік зріс на 620 897 тис. грн, разом з цим зростає і собівартість виробленої продукції. Але це є позитивним явищем, тому що робота підприємства не є збитковою. З 2021 року по 2024 рік чистий фінансовий результат підприємства зріс на 34 029 тис. грн. Якщо підприємство й надалі буде працювати з прибутком та навіть збільшить його, то в нього будуть в нормі й усі інші показники, такі як ліквідність, рентабельність, підвищиться фінансова стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

Для розуміння, наскільки підприємство є конкурентоспроможним, необхідно розрахувати й такі показники, як коефіцієнт ділової активності, рентабельність, коефіцієнт фінансової стійкості та ліквідність. Данні показники дають змогу проаналізувати фінансовий стан підприємства. Ліквідність підприємства – це фінансовий показник, який характеризує здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок його поточних активів:

Ліквідність підприємства – це показник фінансової стабільності; здатність активу швидко перетворюватися на гроші без значної втрати його вартості. Для оцінки готовності підприємства до короткострокових фінансових труднощів, розглянемо таблицю 2.3.

Таблиця 2.3.

Показники платоспроможності ПАТ "Одескабель" в 2021-2024рр.

Показники	Норматив не значення	2021 рік	2022 рік	2023 Рік	2024 рік	Зміна 2021/2 024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3, оптимальн е 2	0,964	0,972	0,936	0,956	-0,008
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1	0,425	0,446	0,367	0,403	-0,022
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,067	0,066	0,044	0,059	-0,008
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	1	1,543	2,533	1,668	1,857	0,314

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності та балансу ПАТ «Одескабель» [29]

Коефіцієнт поточної ліквідності показує наскільки підприємство здатне погасити короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів [32]. На ПАТ «Одескабель» даний показник не відповідає нормі. Протягом аналізованого періоду показник був більш менш стабільним. Незначні коливання спостерігаються, тому що в 2022 і 2024 роках він підвищувався. В 2023 році незначно зменшувався. Загалом, в період з 2021 року по 2024 рік коефіцієнт поточної ліквідності знизився на 0,008 пунктів. Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє, чи може підприємство погасити свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів (без урахування запасів). Мінімальним значенням коефіцієнта є 0,5. На підприємстві показник не відповідав навіть мінімальному значенні. Протягом чотирьох років коефіцієнт знизився на 0,022. Коефіцієнт абсолютної ліквідності – це показник, за допомогою якого можна розрахувати, чи може підприємство погасити поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Результати розрахунків даного показника вказують на те, що

ПАТ «Одескабель» не може погасити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів. В період з 2021 року по 2024 рік коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 0,008 пунктів.

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості на підприємстві набагато перевищує нормативне значення. Це позитивно може вплинути на діяльність підприємства. Адже якщо боржники повернуть борг підприємству, то підприємство зможе погасити свої кредити. Необхідно розглянути наскільки раціонально підприємство використовує свої поточні активи (запаси, дебіторську заборгованість, грошові кошти). Для цього допоможе аналіз ефективності використання оборотних коштів, що представлений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз ефективності використання оборотних коштів

ПАТ "Одескабель" в 2020-2024 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021	
					Абсолютне	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2072142	1560833	1817076	2370055	297913	14,38
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	763082	838150	834696,5	931263	168181	22,04
Чистий прибуток, тис. грн.	55399	(27237)	(42951)	6925	-48474	X
Коефіцієнт завантаження, грн	0,37	0,54	0,46	0,40	0,03	8,11
Коефіцієнт оборотності, оборотів	2,72	1,86	2,18	2,55	-0,17	-6,25
Період одного обороту, дні	134,4	196	167,7	143,4	9	6,7

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності та балансу ПАТ

«Одескабель» [29]

Використання оборотних коштів на підприємстві є ефективним. Середньорічна вартість оборотних коштів збільшилася завдяки збільшенню об'єму продажів, що позитивно впливає на діяльність підприємства.

Коефіцієнт завантаження оборотних коштів показує скільки оборотних коштів припадає на одну гривню виручки. В період з 2021 року по 2024 рік даний показник зріс на 0,03. Це завдяки збільшенню чистого доходу від реалізації продукції та середньорічної вартості оборотних коштів.

Коефіцієнт оборотності знизився через зростання середньорічної вартості оборотних коштів.

Період одного обороту з 2021 року по 2024 рік збільшився на 6,7%. Це означає, що кошти почали обертатися довше, зокрема через зниження коефіцієнту оборотності.

В таблиці 2.5 проаналізуємо операційні витрати на виробництво продукції.

Матеріальні витрати складають більшу частину собівартості продукції. Через збільшення витрат на сировину, збільшилися й матеріальні витрати. Не дивлячись на те, що кількість працівників на підприємстві за останні чотири роки зменшувалася, витрати на оплату праці навпаки збільшилася. Тому що в країні збільшилася мінімальна заробітна плата.

Амортизація – це перенесення вартості основних засобів та нематеріальних активів на вартість готової продукції. Амортизація за аналізований період зменшилась і це означає, що підприємство не зможе своєчасно оновлювати основні фонди, що призведе до зносу обладнання, зниження конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.5.

Аналіз операційних витрат на виробництво продукції за економічними елементами витрат ПАТ "Одескабель" в 2021-2024рр.

Елементи витрат	2021		2022		2023		2024		Відхилення 2024/2021		
	тис. грн	Пит. вага, %	тис. грн	Пит. вага, %	тис. грн	Пит. вага, %	тис. грн	Пит. вага, %	тис. грн	%	Пит. ваги, %
Матеріальні витрати	1631890	77,19	1101456	72,45	1438061	75,12	1859391	77,0	227501	13,94	-0,19
Витрати на оплату праці	233193	11,03	171010	11,25	209116	10,92	246569	10,2	13376	5,74	-0,83
Відрахування на соціальні заходи	47027	2,22	36242	2,38	40869	2,14	48012	1,98	985	2,09	-0,24
Амортизація	53622	2,54	52254	3,44	46347	2,42	44399	1,82	-9223	-17,2	-0,72
Інші операційні витрати	148524	7,02	159252	10,48	179883	9,4	217551	9,00	69027	46,48	1,98
Разом	2114256	100	1520214	100	1914276	100	2415922	100	301666	14,27	X

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПАТ «Одескабель» [29]

Розглянемо динаміку витрат на 1 грн. реалізованої продукції, що представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Динаміка витрат на 1 грн. реалізованої продукції
ПАТ "Одескабель" в 2021-2024рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021	
					Абсолютне	Темп приросту, %
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	2072142	1560833	1817076	2370055	297913	14,38
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2024062	1536817	1828444	2311761	287699	14,21
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн/грн	0,976	0,984	1,01	0,975	-0,001	-0,1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПАТ
«Одескабель» [29]

Обсяг реалізованої продукції з 2021 року по 2024 рік зростав, а саме на 297 913 тис. грн. Зважаючи на те, що кількість робітників за цей період зменшувалася, то можна зробити висновок, що продуктивність праці збільшилася. Витрати на 1 грн реалізованої продукції в 2023 році були найбільшими, що свідчить про те, що витрати на виробництво продукції були більше ніж дохід від продажів. В 2024 році показник знизився, тому що обсяг реалізованої продукції більше за собівартість продукції, а отже діяльність підприємства була прибутковою в 2024 році. Аналіз динаміки показників ефективності використання матеріальних ресурсів допоможе оцінити рівень матеріаломісткості, знайти резерви економії матеріалів та підвищити ефективність виробництва. В таблиці 2.7 представлені показники ефективності використання матеріальних ресурсів.

Таблиця 2.7.

Аналіз динаміки показників ефективності використання матеріальних ресурсів ПАТ «Одескабель» в 2021-2024рр.

Показники	2021 Рік	2022 рік	2023 Рік	2024 рік	Зміна 2024/2021
Прибуток на 1грн. матеріальних витрат, грн.	0,034	-0,024	-0,029	-0,003	-0,037
Матеріаловіддача, грн.	1,269	1,42	1,26	1,275	0,006
Матеріаломісткість, грн.	0,788	0,704	0,794	0,784	-0,004
Питома вага матеріальних витрат в операційних витратах, %	77,185	72,454	75,123	76,964	-0,221

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності та балансу ПАТ «Одескабель» [29]

Матеріальними ресурсами є сукупність усіх предметів праці, які використовуються підприємством у процесі виробництва продукції. Матеріаловіддача є показником, що характеризує ефективність використання матеріальних ресурсів. В 2024 році показник був найбільшим і відповідає нормі. Підприємство ефективно використовує матеріальні ресурси у виробництві продукції. Матеріаломісткість показує кількість матеріальних ресурсів, що витрачається на виробництво одиниці продукції. За останні чотири роки показник зменшився на 0,004. Матеріальні витрати на одиницю продукції залишилися майже незмінними. Матеріальні витрати в операційних витратах складають в кожному з аналізованих років складають більше 75%.

Персонал є ключовим ресурсом підприємства. Від персоналу залежить результат діяльності підприємства. Для хорошої роботи персоналу, його необхідно стимулювати. Зазвичай підприємства стимулюють підвищенням заробітної плати або преміями. Розглянемо в таблиці 2.8, як змінювалася заробітна плата працівників ПАТ «Одескабель».

Таблиця 2.8.

Аналіз динаміки заробітної плати ПАТ «Одескабель»
в 2021-2024рр.

Показник	2021 рік	2022 Рік	2023 Рік	2024 рік	Відхилення 2021/2024	
					Абсолютне	Темп приросту, %
Фонд оплати праці, тис. грн.	233193	171010	209116	246569	13376	5,74
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	995	955	845	863	-132	-13,27
Відпрацьовано одним працівником, дні	256	254	258	259	3	1,17
Тривалість робочого дня, год.	8	8	8	8	0	100
Заробітна плата одного працівника:						
Середньорічна, грн.	234364,82	179068,06	247474,56	285711,47	51346,65	21,91
Середньомісячна, грн.	19530,40	14922,34	20622,88	23809,29	4278,89	21,91
Середньоденна, грн.	849,15	648,80	896,65	1035,19	186,04	21,91
Середньогодинна, грн.	106,14	81,10	112,08	129,40	23,26	21,91

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності «Одескабель» [29]

Протягом аналізованого періоду фонд оплати праці був нестабільним. Це більшою мірою залежить від кількості робітників. Та разом з цим і з ситуацією в країні – мінімальною заробітною платою, інфляцією та іншими економічними показниками. Незважаючи на те, що кількість робітників з 2021 рік по 2024 р. знизилася на 132 робітника, фонд оплати праці навпаки зріс, а саме на 13 376 грн. На це вплинула нестача кваліфікованих робітників в Україні, тому для збереження робітників підвищували і заробітну плату. Кількість робочих днів одного працівника залишалися практично на одному рівні. Після 2022 року кількість робочих днів збільшилася через відміну святкових днів. Тривалість робочого дня залишилася незмінною. Заробітна плата на одного працівника зростала. Середньорічна плата на одного працівник в період з 2021 року по 2024 рік зросла на 51346,65 грн;

середньомісячна зарплата на одного робітника зросла на 4278,89; Середньоденна заробітна плата на одного працівник зросла на 186,04 грн та середньогодинна заробітна плата на одного працівник зросла на 23,26 грн, що є добрим явищем, зважаючи на рівень інфляції.

Фінансова стійкість підприємства показує стан фінансових ресурсів, що забезпечують стабільну платоспроможність та незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Розглянемо основні показники фінансової стійкості в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості
ПАТ "Одескабель" в 2021-2024рр.

Показники	Рекоменд. значення	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024/2021
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,34	0,32	0,30	0,26	-0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	2,94	3,06	3,30	3,91	0,97
Коефіцієнт фінансової стійкості	>1	0,37	0,36	0,33	0,31	-0,06
Коефіцієнт фінансового ризику	<0,5	1,94	2,09	2,30	2,91	0,97

Джерело: складено автором на основі балансу ПАТ «Одескабель» [29]

Коефіцієнт автономії вказує на фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, таких як кредити, інвестиції. [33]

На ПАТ «Одескабель» коефіцієнт автономії в жодному з аналізованих років не був в нормі (більше 0,5) та з кожним роком зменшувався. За останні чотири роки цей показник зменшився на 0,08. Це через те, що з кожним роком позиковий капітал все більше переважав власний капітал.

Коефіцієнт фінансової залежності показує, наскільки підприємство є залежним від використання позикових коштів. Коефіцієнт фінансової залежності з кожним роком зростав, тому що в балансі підприємства значно більшим є позиковий капітал. Показник з 2021 року по 2024 рік збільшився на

0,97 і в 2024 році він склав 3,91 – це майже вдвічі більше за допустиму норму даного показника (не більше 2).

Коефіцієнт фінансової стійкості показує чи може підприємство покривати свої зобов'язання без загрози стати неплатоспроможним. Даний показник є низьким і не відповідає нормі. Протягом чотирьох років показник зменшився на 0,06 і в 2024 році склав 0,31.

Коефіцієнт фінансового ризику показує який рівень ризику стати неплатоспроможним є в підприємства. Коефіцієнт з кожним роком зростав і не відповідав нормі. В підприємства є ризик неплатоспроможності. Підприємству необхідно знизити свої витрати та переглянути кількість позикових коштів.

Рентабельність підприємства є економічним показником, який показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку. В таблиці 2.10 розглянемо показники рентабельності ПАТ «Одескабель» за останні чотири роки.

Рентабельність за всіма показниками суттєво знизилася, у деякі роки навіть мала від'ємне значення. Це сталося через збитковість роботи підприємства в 2022-2023 рр. та низький показник прибутку в 2024 році.

Порівняємо спільну продукцію ПАТ «Одескабель» та заводу «Південкабель». По механічним характеристикам волоконно-оптичні кабелі в обох підприємств схожі. Радіус вигину, температура, яку витримує кабель, ідентичні. Різницю складає розтяг кабелів, в ПАТ «Одескабель» даний показник є більшим. Електричний опір ізоляції оболонки є основним показником електричних характеристик, і в обох підприємствах цей показник є абсолютно однаковим.

Таблиця 2.10.

Аналіз динаміки показників рентабельності
ПАТ "Одескабель" в 2021-2024рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2021/2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2072142	1560833	1817076	2370055	297913
Чистий прибуток, тис. грн.	55399	-27237	-42951	6925	-48474
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1723220	1234091	1518638	1960868	237648
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	1320416	1369311	1336700	1446159	125743
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	440380,50	454461,50	419131,50	400882,50	-39498
Рентабельність продаж (ROS), %	2,67	-1,75	-2,36	0,29	-2,38
Рентабельність продукції (ROM), %	3,22	-2,21	-2,83	0,35	-2,87
Рентабельність оборотних активів (ROCA), %	7,26	-3,25	-5,15	0,744	-6,516
Рентабельність активів (ROA), %	4,196	-1,99	-3,21	0,48	-3,716
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	12,58	-5,99	-10,25	1,73	-10,85

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності та балансу ПАТ «Одескабель» [29]

Щодо сертифікації продукції, то в ПАТ «Одескабель» їх 3 (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001). Крім цього, в 2020 р. підприємство стало першим в Україні, хто отримав європейський сертифікат від TUV Rheinland. В «Південкабель» крім сертифікатів ISO, є й сертифікати міжнародних лабораторій (високовольтна лабораторія «КЕМА», дослідницький інститут енергетики ІЕп). На рисунку 2.5 порівнюємо підприємства ПАТ «Одескабель» та Заводу «Південкабель».

	ПАТ «Одескабель»	Завод «Південкабель»
Умови відвантаження	Покупець може забрати продукцію зі складу або підприємство доставляє до обраного покупцем місця, в тому числі і за кордон	Самовивіз та доставка. Доставка безкоштовна при замовленні від 10 000 грн
Умови оплати	Передоплата	Передоплата
Термін виконання замовлення	14-30 календарних днів	Від 2-х тижнів, в залежності від замовлення
Гарантійний термін	25 років	12 місяців
Мінімальний обсяг замовлення	Від 1 000 грн	Від 1 000 грн

Рис. 2.5. Порівняльна характеристика ПАТ «Одескабель» та Заводу «Південкабель» [34]

Про післяпродажний сервіс інформації на підприємствах немає, але є можливість повернення товару, протягом 14 днів. Ціна продукції «Південкабель» є нижчою за ПАТ «Одескабель». На обох підприємствах існує система знижок.

Щодо іміджу підприємств, то я хотіла б розглянути офіційні сайти підприємств. Чесно кажучи, візуально сайти підприємств дуже схожі. Але мені більше сподобався сайт Заводу «Південкабель». На сайті є багато фото та відео заводу, портфолію, вакансії працевлаштування, а також інформація про партнерів. Крім цього, в Південкабеля спостерігаються такі сильні сторони, як локальна присутність у південному регіоні України, що дає логістичну перевагу для клієнтів та можливість швидше реагувати на ринки регіону. Портфель продукції є менш спеціалізованим і тому уразливіший для вимогливих замовників. Одескабель є більш спеціалізованим виробником волоконно-оптичних кабелів та експортного потенціалу – це надає перевагу для ПАТ «Одескабель», тому Південкабель залишається більше регіональним гравцем.

Оскільки ПАТ «Одескабель» працює на міжнародних ринках, то на міжнародному ринку конкурентом може стати компанія «Nexans», яка працює

і в Україні. Nexans є французькою компанією, яка охоплює багато сегментів: силові, спеціальні та комунікаційні кабелі. В Україні вона працює через дистриб'юторів. Серед сильних сторін цієї компанії можна виділити бренд-репутацію, сертифікацію продукції, міжнародні проєкти; можливість працювати на великих технологічних проєктах, як енергетика, морські платформи чи волоконно-оптичні мережі. Серед слабких сторін є вартість продукції, вона може бути вище ніж в ПАТ «Одескабель»; є менш гнучкою у дрібних замовленнях. Такий конкурент може становити виклик для ПАТ «Одескабель», там де клієнт очікує преміум рішень або міжнародних стандартів. Але є і перевага в ціні та доступності для українських споживачів. Розглянемо багатокутники конкурентоспроможності ПАТ «Одескабель» та підприємств-конкурентів.



Рис.2.6. Багатокутник конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Одескабель» відносно фірм-конкурентів

Джерело: складено автором на основі офіційних сайтів ПАТ «Одескабель», ПАТ «Південкабель» та «Кам'янець-Подільський кабельний завод»

Ціна в Одескабель складає 7/10 балів, тому що має широкий асортимент, сертифікації та технології, а отже ціни є конкурентними та не дуже бюджетними. Південкабель є більш гнучким, особливо у класичних кабелях, через великий обсяг їх виробництва. В Кам'янець-Подільського кабельного заводу найнижчі показники через невеликий масштаб виробництва та меншу впізнаваність бренду. Найякіснішим товар є в Одескабеля, тому що має сертифікати та технологічні інновації. В Південкабеля менше публічних даних про сертифікацію та технологічні інновації. Щодо асортименту продукції, то в Кам'янець-Подільського кабельного заводу він обмежений проводами і базовими кабелями. Південкабель виробляє різні провідні та кабельні продукти. В ПАТ «Одескабель» серед аналізованих підприємств найбільший асортимент продукції. Кваліфікація персоналу на ПАТ «Одескабель» є кращою завдяки наявності великої виробничої потужності, сучасних цехів, сертифікації та інвестиціям. ПАТ «Одескабель» також має системи управління якістю, сертифікацію та міжнародні стандарти. Щодо сучасних технологій, то Одескабель також займає перше місце, адже має новий цех LAN, Південкабель використовує класичні технології. Умови оплати в ПАТ «Південкабель» кращі, він є більш клієнтоорієнтованим і навіть має торгово-консалтинговий центр «Південкабельзбут», що дає гнучкість. В ПАТ «Одескабель» через більш оптові продажі має меншу гнучкість ніж в Південкабеля. Кам'янець-Подільський кабельний завод є найменш гнучким щодо умов оплати. Серед рекламної підтримки в ПАТ «Одескабель» переваги, адже має веб-сайт, портфоліо проєктів, видимість серед міжнародної аудиторії. В ПАТ «Південкабель» є ТКЦ «Південкабельзбут», але рекламна активність менш помітна. В Кам'янець-Подільського кабельного заводу практично немає публічної маркетингової інформації. Імідж ПАТ «Одескабель» є найкращим, тому що він добре відомий як в Україні так і за її межами. Можливості збуту в ПАТ «Одескабель» найсильніші через локальні та експортні ринки, та портфелі проєктів. ПАТ «Південкабель» добре представлений через власний збутовий центр. В Кам'янець-Подільського кабельного заводу обмеженіше

експортування. Положення на ринку в ПАТ «Одескабель» та ПАТ «Південкабель» практично однакове. Площа багатокутника конкурентоспроможності ПАТ «Одескабель» складає 1,286, якість є вищою за ціну, що може приваблювати клієнтів. Площа багатокутника конкурентоспроможності ПАТ «Південкабель» складає 0,875. Площа багатокутника конкурентоспроможності «Кам'янець-Подільського кабельного заводу» складає 1, ціна відповідає якості, але показники є однаково низькими.

Висновки до розділу 2

Можна зробити висновок, що ПАТ «Одескабель» був і залишається підприємством-лідером кабельної промисловості. Асортимент продукції досить великий: кабелі зв'язку, LAN-кабелі, силові кабелі, шнури. Структура управління ПАТ «Одескабель» є лінійною і складається з трьох рівнів. Перший рівень складає директор; на другому рівні – комерційний та фінансовий директори, та головний бухгалтер; на третьому рівні – юрист, робітники складу, транспортна служба, митні брокери та інші. Управління підприємством є двох видів – стратегічним та операційним, і персонал є його ключовим фактором успіху.

Техніко-економічні показники продемонстрували, що ситуація на підприємстві була нестабільною. Усі показники в 2022-2023 роках знижувалися через збиткову діяльність підприємства. Крім низьких результатів фінансово-економічних показників, в підприємства спостерігається відсутність CRM-системи, технологічна застарілість деяких видів продукції та висока конкуренція. Серед конкурентів є ПАТ «Південкабель», ПАТ «Кам'янець-Подільський кабельний завод». Сильними сторонами та перевагами над конкурентами є великий досвід роботи, висококваліфікований персонал, широкий асортимент продукції.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЕЛЕМЕНТІВ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ "ОДЕСКАБЕЛЬ"

Наразі, чинник, який може забезпечити стійкість підприємства на ринку – це обгрунтована стратегія розвитку. Стратегія повинна базуватися на ефективному використанні трудових, матеріальних та фінансових ресурсів; максимальній віддачі вкладеного капіталу; більшій якості продукції для задоволення потреб споживачів. Стратегія підприємства повинна не лише мати алгоритм дій для досягнення цілей підприємства, але й враховувати можливі негативні ситуації, щоб можна було адаптуватися до нових умов. Стратегії бувають двох видів: активна і пасивна. Для активної стратегії характерні: активне прийняття інновацій, оперативне випередження конкурентів на ринку, фокус на розробці та пакуванні нових виробів, інтеграція в нові регіональні та глобальні ринки.

Для пасивної стратегії характерні: середнє прийняття інновацій, моніторинг за діями конкурентів, концентрація на обсягах виробничої діяльності, забезпечення стабільності існуючої ринкової долі.

Оптимальним варіантом для ПАТ «Одескабель» буде комбінована стратегія, яка буде включати:

-  Інноваційно-інвестиційний розвиток;
-  Експортно-орієнтований підхід;
-  Організаційна трансформація.

Вибір комбінованої стратегії для ПАТ «Одескабель» є найбільш обгрунтованим, оскільки він дозволяє одночасно поєднувати ключові підходи конкурентної боротьби (за Майклом Портером). Підприємство зможе досягати лідерства за витратами через інноваційно-інвестиційний розвиток та модернізацію, що знижує собівартість та диференціації через розробку інноваційних продуктів, наприклад, кабелів для 5G та «розумного» дому, що необхідно для експортно-орієнтованого підходу. Організаційна

трансформація (цифровізація) виступає як критична підтримуюча функція, що посилює ефективність обох основних стратегій.

Розглянемо детальніше суть кожної зі стратегій.

Стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку полягає у впровадженні сучасних технологій, оновленні обладнання та розробці нових видів продукції.

Модернізацію технологічної бази можна здійснити за допомогою оновлення ліній екструзії, систем контролю якості, перехід до енергоефективних рішень.

Розробка нових продуктів – це розробка енергоефективних рішень для «розумного» дому або кабелі для 5G. Результатом введення цих змін є зниження виробничих витрат, підвищення конкурентоспроможності та вихід у преміум-сегменти.

Експортно-орієнтована стратегія полягає в розширенні зовнішніх ринків збуту та зміцнення бренду за межами України. Необхідно збільшити продаж товарів у Польщі, Румунії, Молдові. Брати участь у міжнародних виставках, наприклад, «Cable & Wire Fair», «Interwire». Необхідно створити веб-сайти та упаковки мовами цільових країн.

Введення вищевказаних змін може призвести до диверсифікації доходів, зменшення залежності від українського ринку та підвищення міжнародного іміджу.

Стратегія цифрової трансформації полягає в автоматизації процесів, цифровізації управління та інтеграції сучасних ІТ-рішень. ПАТ «Одескабель» може реалізувати цю стратегію за допомогою ERP-системи, наприклад, SAP або Microsoft Dynamics, з ціллю інтеграції виробництва, закупівель, складу та збуту. [35]

Встановлення CRM-системи для роботи з клієнтами, автоматизації замовлень, сайт з онлайн-конфігуратором продукції, кабель-калькулятором. Введення цієї стратегії призведе до підвищення управлінської прозорості,

зменшення людського фактору в процесах та оптимізації ланцюгів постачання і продажу.

ПАТ «Одескабель» необхідно продовжувати залучати молодих спеціалістів, підвищувати кваліфікацію персоналу та розвивати корпоративну культуру.

З огляду на виклики воєнно-політичної ситуації (ризики логістики, енергетичні витрати, кадровий дефіцит), пріоритети комбінованої стратегії мають бути адаптовані для забезпечення операційної стійкості та захисту доходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Вплив комбінованої стратегії на ПАТ «Одескабель»

Стратегічний Напрямок	Ключова Мета (KPI)	Взаємозв'язок та Вплив на Конкурентоспроможність
Інноваційно-інвестиційний розвиток	Зниження виробничих витрат (X%), вихід у преміум-сегменти.	Забезпечує високоякісними продуктами для експорту та створює технічну базу для цифрової трансформації (через оновлення обладнання).
Експортно-орієнтований підхід	Збільшення частки експорту у загальному доході (Y%).	Зменшує залежність від нестабільного внутрішнього ринку, диверсифікує доходи та фінансує інвестиції у технологічну модернізацію.
Організаційна (цифрова) Трансформація	Підвищення прозорості та швидкості управлінських рішень.	Оптимізує логістику та скорочує операційні витрати (підтримує лідерство за витратами), покращує взаємодію з клієнтами (підтримує експорт).

Джерело: складено автором [36]

Розглянемо основні проблеми, з якими може зіткнутися підприємство в умовах воєнного стану:

- Невигідне місцерозташування. Наприклад, підприємство може бути розташоване в зонах бойових дій. Данна проблема може призвести до зупинення діяльності підприємства. Саме тому, необхідно переміщувати підприємства в безпечніші регіони України;

- Логістика. Наразі є проблеми підвищення цін на паливо та руйнування інфраструктури. Через це транспортування продукції

відбувається з більшими витратами та займає більше часу. Наслідком впливання цих проблем на підприємство, є збільшення собівартості готової продукції, невиконання угод з покупцями;

- Законодавчі зміни. Законодавча база постійно доповнюється новими законами та нормами. При цьому, загроза заключається в тому, що підприємство може недотриматися норм чинного законодавства;

- Складність прогнозування. Прогнозування є досить складним явищем, враховуючи невизначеність навколишнього середовища. Частіше за все вони можуть не спрощуватися і їх необхідно корегувати. Наслідком для підприємства є підвищення матеріальних витрат, тому що досить важко спрогнозувати вплив надзвичайних ситуацій чи рівень попиту на товар;

- Зниження платоспроможності населення. Через війну більша частка населення України або втратила роботу, або отримує нижчу зарплату, або отримує зарплату довоєнного рівня, яка все одно за реальністю є нижчою через інфляцію. Наслідком є зниження попиту на продукцію, а отже зниження прибутку підприємства;

- Недостатня кількість фінансових ресурсів – це через зростання ціни на сировину, зниження попиту на певну продукцію. Це призводить до того, що підприємство не може розширювати асортимент, вкладати кошти в оновлення виробничих потужностей;

- Складність отримання кредитів. Деякі банки почали підвищувати відсоткову ставку з кредитування або висувати більше вимог до позичальників;

- Зниження інвестиційної привабливості для закордонних інвесторів. Підприємствам стає складніше залучити інвесторів, а отже підприємство не отримує достатньо коштів для розвитку;

- Залежність від інших підприємств. Одним з видів залежності, коли підприємство закуповує сировину для виготовлення своєї продукції в інших підприємств, тобто виготовлення продукції починає залежати від

постачальників. Це призводить до затримки виробництва або й повного зупинення;

- Втрата висококваліфікованого персоналу. Велика кількість людей змінили своє місце проживання або просто звільнилися зі свого робочого місця [37].

Існує три базові стратегії, які підприємство може використати для підвищення конкурентоспроможності:

- ❖ Стратегія лідерства за витратами (мінімізація собівартості та цінова конкуренція);
- ❖ Стратегія диференціації (створення унікального продукту або сервісу);
- ❖ Стратегія фокусування (орієнтація на вузький сегмент ринку).

Основними принципами розроблення активних і пасивних стратегій розвитку підприємства повинні бути такими, що спрямовані на довгострокові цілі підприємства; багатоваріантність розвитку підприємства, що зумовлена динамікою внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; безперервність та комплексність формування стратегій.

Для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Одескабель» необхідно вирішити проблеми, що є на підприємстві.

Розглянемо проблеми, з якими стикається наразі підприємство:

1. Міграція робітників;
2. Нестабільність логістики серйозно впливає на роботу підприємства;
3. Підприємство працює на самофінансуванні, але все одно з балансу бачимо дефіцит оборотних коштів. Також ризиком є нестабільність гривні, високі ставки з кредитування та зростання цін на енергоносії.

Проблему міграції робітників можна вирішити, якщо переглянути заробітну плату робітників. Подумати, щодо преміювання робітників, в залежності від стажу роботи; 13-та зарплата в робітників. Можливо,

покращити умови праці, забезпечити робітників індивідуальними засобами, кавою, чаєм, цукром для перекуру. Щоб робітники не емігрували, можна також виділити гроші на будівництво гуртожитку або ж співфінансування оренди житла. Наприклад, мотиваційна програма для молодих спеціалістів: 10 000 грн після 1 року роботи. Щорічно підприємство проводить для студентів практику і саме тоді підприємство може розглянути для себе потенційних робітників. Але втрата робітників зі стажем призводить до того, що при навчанні молодих спеціалістів необхідно багато часу, але й молодим спеціалістам можна менше платити на початку їх роботи.

Головний економічний ефект цих заходів - це зниження коефіцієнта плинності кадрів та зменшення витрат на рекрутинг. Згідно з експертними оцінками, витрати, пов'язані з втратою одного кваліфікованого робітника, можуть дорівнювати 100% його річної заробітної плати (включаючи пошук, адаптацію, час простою обладнання та потенційний брак).

1. Преміювання та 13-та зарплата, де інвестиція у річні бонуси (10-15% річного ФОП) є меншою, ніж потенційні збитки від простою та браку.

2. Програма для молоді у вигляді премії розміром 10000 грн є інвестицією, яка дозволяє ПАТ «Одескабель» на початковому етапі менше платити молодим фахівцям порівняно з наймом досвідченого працівника з ринку, забезпечуючи формування лояльного персоналу з необхідними навичками.

Проблема логістики безпосередньо впливає на затримки відвантаження готової продукції, збільшення витрат, вчасність постачання сировини, зниження конкурентоспроможності. Необхідно переорієнтуватися з морського транспорту на залізничний та автомобільний. Наразі, в ПАТ «Одескабель» є власний автопарк, зареєстровано приблизно 23 автомобіля. Якщо підприємство буде підвищувати об'єм продажів, то необхідно закупити або ж брати в оренду додатково машини. Необхідно зосередити увагу на ІТ-систему, що допоможе в управлінні логістикою. Це допоможе для

автоматичного формування маршрутів. Розрахунку логістичних витрат в реальному часі, трекінгу транспорту, обліку доставки та аналітики збоїв. Для запобігання затримки в постачанні сировини, необхідно створити буферні запаси критичних матеріалів, зокрема міді.

Оцінемо впровадження IT-система управління логістикою (TMS) та управління запасами з точки зору економічної складової. Для впровадження TMS-системи (орієнтовна вартість: 200 000 - 500 000 грн) дозволить автоматично формувати оптимальні маршрути та контролювати власний автопарк. Очікувана економія на транспортних витратах (паливо, пробіг) становить 10-15% річних логістичних витрат. Орієнтовний термін окупності такого заходу становить 1,5 – 2 роки.

А створення запасу критичної сировини (міді) на 3-4 тижні роботи є необхідним заходом управління ризиками. Вартість зберігання цих запасів значно менша, ніж потенційні збитки від простою виробництва та невиконання контрактів.

$$\text{Збитки (простою)} = \text{Втрачений прибуток на добу} * \text{Кількість днів простою}$$

Так як підприємство на самофінансуванні, то йому необхідно знайти додаткові гроші. Необхідно розібратися з дебіторською заборгованістю, активно обдзвонити боржників та нагадувати про їх заборгованість; можливо переглянути договір постачання та скоротити термін оплати покупців. Необхідно запровадити дисконти за передоплату. Наприклад, якщо клієнт вносить 100% передоплати, то робимо скидку 3%.

Необхідно проаналізувати продукцію ПАТ «Одескабель», які товари продаються найменше і якщо на складі є сировина для цих товарів, то цю сировину перепродавати та залишити по мінімуму сировини для товарів, що менше продаються.

Для оцінки ефективності управління грошовими потоками, розглянемо заходи щодо підвищення ліквідності спрямовані на зменшення дефіциту

оборотних коштів. До основних заходів - скорочення терміну оплати покупцями (наприклад, з 45 до 30 днів) вивільняє оборотні кошти з дебіторської заборгованості, прискорюючи операційний цикл. А запровадження дисконту 3% за 100% передоплати є вигіднішим для підприємства, ніж залучення позикових коштів з високою відсотковою ставкою (наприклад, 20% річних), оскільки це фактично є безкоштовним фінансуванням від клієнта. Варто також ввести перепродаж низьколіквідної сировини, що звільнить заморожений капітал, який не приносять доходу, проте може бути направлений на фінансування більш прибуткових проєктів або поповнення оборотних коштів. [38]

Крім того, хочу звернути увагу на сайт підприємства. На сайті для зручності клієнтів та економії на заробітній платі менеджерів можна зробити додаткову вкладку. На додатковій вкладці будуть розташовані запитання, з якою ціллю підприємство звертається до підприємства; чому йому потрібен кабель. Наприклад, клієнту потрібен кабель для встановлення теплої підлоги в басейному комплексі. Надалі програма сама підбере назву кабеля, який необхідно використати для цього. Наступним кроком треба буде внести площу кімнати, де потрібно покласти кабелі і програма розрахує кількість необхідного кабелю. Наступним етапом буде написати, чи потрібна доставка або ж буде самовивіз.

Якщо самовивозом, то вартість даного замовлення висвітлиться на екрані. Якщо клієнт вибере доставку, то необхідно буде вказати місто, куди буде доставка. Після цього на екрані буде повна вартість замовлення з доставкою. Крім цього, на екрані буде сума, яку необхідно буде внести для передоплати (можливо 30% від вартості замовлення) та реквізити. Після оплати, клієнт повинен буде вказати дату та час, коли приїде за замовленням, якщо це самовивіз. Саме замовлення потрапляє до операторів на склад.

Цей сайт допоможе заощадити на заробітній платі менеджерів та заощадити час на розмовах з клієнтами і зосередитися на важливіших задачах

підприємства, наприклад, вихід на нові ринки збуту. Приблизна ціна такої роботи становить близько 15 тисяч гривень та за часом це можна зробити за 1-2 дні. Від даної доробки сайту такі переваги:

- Сучасний сайт формує в клієнтів відчуття надійності;
- Збільшення продажів, тому що будуть зрозумілі шляхи користування, зручніші кнопки та оптимізовані форми;
- Випередження конкурентів. В жодного з підприємств-конкурентів немає такого на сайті;
- Покращення взаємодії з клієнтами.

Даний захід спрямовано на підвищення лояльності клієнтів, підвищення прибутку та конкурентоспроможності підприємства.

Незважаючи на низьку вартість впровадження (15 000 грн), цей захід має високий рівень повернення інвестицій (ROI) за рахунок економії на фонді оплати праці та збільшення конверсії. Припустимо, конфігуратор автоматизує 80% рутинних запитів, на які менеджер витрачав 50% свого часу (при зарплаті 20 000 грн/міс). Економія складе $20000 \text{ грн/міс} * 50\% * 80\% = 8\,000 \text{ грн/міс}$.

Термін окупності = Вартість впровадження/Щомісячна економія на фонді оплати праці = $15\,000 \text{ грн} / 8\,000 \text{ грн/міс} = 1,9 \text{ місяця}$.

Швидка окупність підкреслює високу економічну доцільність цього елементу цифрової трансформації.

Розглянемо, які зміни відбудуться на підприємстві після застосування заходу з доповненням сайту (табл. 3.2).

Після впровадження заходу із доповненням сайту, з основними фінансово-економічними показниками відбудуться зміни в кращу сторону. Планується збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 2.11 %. Собівартість продукції також зросте, але через збільшення продажів товарів. Кількість робітників зменшиться, це будуть менеджери з продажів. Виплати по заробітній платі зменшаться через зменшення кількості робітників.

Прибуток від продажів зростає на 5,42%. Рентабельність продажів зростає на 3,42%.

Таблиця 3.2.

Рентабельність продажів до та після впровадження заходу

Показники	2024 р.	Проект	Абсолютні зміни	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2370055	2380055	10000	0,422
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1960868	1959368	1500	0,076
Прибуток від продаж, тис. грн	6925	7300	375	5,42
Рентабельність, %	0,292	0,307	0,015	5,14

Джерело: складено автором на основі власного аналізу

Крім цього, підприємству необхідно звернути увагу на витрати. Для виробництва кабелів електроенергія є необхідною складовою. Вона використовується впродовж усіх етапів виробництва кабелів: приводи та двигуни, екструзія та нагрівання, печі термообробки, системи охолодження та насоси, освітлення, системи автоматизації і т.д. Для економії електроенергії допоможуть сонячні батареї. Сонячні батареї допоможуть зменшити споживання електроенергії з мережі. Сонячні батареї виробляють частину електроенергії самостійно, особливо вдень, коли працює більшість обладнання. Залежно від потужностей сонячних батарей, можна зекономити від 30 до 70% рахунку за електроенергію. Тарифи на електроенергію зростають, а власна генерація дозволяє частково незалежно працювати. Крім цього, сонячні батареї можна використовувати замість генераторів при вимкненні світла, адже сонячні батареї забезпечують резервну подачу електроенергії. ПАТ «Одескабель» володіє великою територією, на якій можна розмістити сонячні батареї.

Переваги від встановлення сонячних батарей: зменшення витрат на електроенергію; швидка окупність інвестицій; зниження викидів CO₂;

можливість використання резервних систем із накопичувачами; конкурентна перевага.

Проведемо оцінку економічної ефективності встановлення Сонячної Електростанції (СЕС). Для встановлення СЕС (як елемент інноваційно-інвестиційної стратегії), як довгострокової інвестиції у зниження собівартості, та покриття 50% потреб необхідна потужність $P=500$ кВт, орієнтовна вартість $I = 8\,000\,000$ грн. Якщо СЕС дозволяє економити $550\,000$ кВт год на рік, а тариф для підприємства становить $5,50$ грн/кВт год, тоді річна економія складе $= 550\,000 \text{ кВт.год} * 5,50 \text{ грн/кВт.год} = 3\,025\,000$ грн/рік

$$T_{\text{окуп.}} = I/E_{\text{річна}} = 8\,000\,000 \text{ грн} / 3\,025\,000 \text{ грн/рік} = 2,64 \text{ роки.}$$

Висока швидкість окупності (<3 роки) робить цей проєкт критично важливим для забезпечення енергетичної стійкості та конкурентоспроможності ПАТ «Одескабель» [39].

В таблиці 3.4 розглянемо, який буде ефект від даного заходу.

Таблиця 3.3.

Рентабельність продажів до та після впровадження заходу

Показники	2024 р.	Проєкт	Абсолютні зміни	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2370055	2420000	49 945	2,11
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1960868	1957368	3500	0,18
Прибуток від продаж, тис. грн	6925	9625	2700	39
Рентабельність, %	0,292	0,4	0,108	37

Джерело: складено автором на основі власного аналізу

Після впровадження такого заходу, як встановлення сонячних батарей, на підприємстві відбудуться такі позитивні зміни як підвищення чистого доходу від реалізації продукції, а саме на $49\,945$ тис. грн. Собівартість реалізованої продукції зменшиться на 3500 тис. грн. За рахунок зменшення

собівартості продукції відбудеться збільшення прибутку від продажів на 700 тис. грн. Рентабельність продажів також зросте, а саме на 7,9%.

Зведення інвестиційних витрат та економічних ефектів підтверджує доцільність впровадження елементів комбінованої стратегії (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Доцільність впровадження стратегічних напрямків

Стратегічний напрямок	Орієнтовна Інвестиція	Основний Річний Економічний Ефект	Термін Окупності
Онлайн-конфігуратор (Цифр. трансф.)	15 000 грн	Економія ФОП 96 000 грн/рік + Приріст продажів	1,9 місяця
Управління ДЗ (Орг. трансф.)	0 грн	Вивільнення ОК з ДЗ, що замінює дорогі кредити	Миттєво
Кадрова програма (Орг. трансф.)	120 000 грн/рік	Зменшення витрат на рекрутинг та навчання	Менше 1 року
Впровадження TMS (Цифр. трансф.)	200 000 – 500 000 грн	Зниження логістичних витрат на 10-15%	1,5 – 2 роки
Встановлення СЕС (Інновац.-інвест.)	8 000 000 грн	Економія на електроенергії 3 025 000 грн/рік	2,64 роки

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків [40]

Після впровадження заходів, з показниками конкурентоспроможності ПАТ «Одескабель» відбудуться такі зміни:

1. Зростання частки ринку, спричинене підвищенням конкурентоспроможності, що може становити 2% до 5% протягом перших 3-5 років;

Прогнозується збільшення чистого доходу від реалізації (виручки) на 59945 тис. грн (згідно з табл. 3.6);

2. Підвищення рентабельності:

- рентабельність продажів зросте на 7,9 % (абсолютний приріст 0,023 пункту, з 0,292 % до 0,315 %) за рахунок зменшення собівартості через СЕС;

- загальна чиста рентабельність може зрости на 0,1 % – 0,5 % (абсолютний приріст) внаслідок економії на витратах та зростання продажів.

3. Собівартість реалізованої продукції зменшиться на 3500 тис. грн (або 0,18 %) завдяки економії на електроенергії (СЕС), а також очікується

додаткове зниження логістичних витрат на 10 % – 15 % від впровадження TMS.;

4. Підвищення рівня задоволеності клієнтів: Хоча це якісний показник, його кількісно можна оцінити через:

- зменшення часу обробки замовлень (завдяки Онлайн-конфігуратору) – очікуване скорочення на 20 % – 40 %;
- зниження кількості помилок у доставці/логістиці (завдяки TMS) – очікуване скорочення на 5 % – 10 %.

5. Підвищення гнучкості компанії у відповідь на конкуренцію, що призведе до зменшення часу виведення нових або кастомізованих продуктів на ринок, що може бути скорочено на 1-3 місяці завдяки цифровій трансформації та оптимізації процесів.

В таблиці 3.5 розглянемо як зміняться основні техніко-економічні показники після застосування запропонованих заходів.

Таблиця 3.5.

Основні техніко-економічні показники після впровадження запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства

Показники	2024 р.	Зміни після впровадження заходів	Абсолютне відхилення
Фондовіддача	5,37	6,2	0,83
Фондоємність	0,19	0,29	0,1
Фондоозброєність	511,27	525	13,73
Коефіцієнт зносу	0,82	0,7	-0,12
Коефіцієнт придатності	0,18	0,3	0,12
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2370055	2430000	59945
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1960868	1955868	5000
Оборотні кошти, тис. грн	1036903	1040000	3097
Основні засоби, тис. грн	460546	470000	9454
Прибуток, тис. грн	6925	10000	3075
Рентабельність продажів, %	0,292	0,412	0,12

Джерело: складено автором на основі власного аналізу

Фондовіддача збільшиться завдяки збільшенню обсягу обсягів продажу, а отже й обсягу виробленої продукції та збільшенню середньорічної вартості основних фондів. Фондоємність збільшиться через значне збільшення середньорічної вартості основних фондів. Фондоозброєність збільшиться через зменшення чисельності працівників. Чистий дохід від реалізації продукції, а отже й прибуток підприємства, зросте за рахунок зниження собівартості продукції та збільшення об'ємів продажів. Собівартість продукції знизиться за рахунок зниження адміністративних витрат та витрат на заробітну плату. Вартість основних засобів зросте завдяки купівлі таких засобів для виробництва, як сонячні батареї. Рентабельність продажів зросте, тому що зростуть об'єми продажів, чистий дохід від реалізації продукції та прибуток.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також викликів воєнно-політичної ситуації (ризиків логістики, енергетичні витрати, кадровий дефіцит), для ПАТ «Одескабель» була обґрунтована та розроблена комбінована стратегія, що поєднує інноваційно-інвестиційний розвиток, експортно-орієнтований підхід та організаційну (цифрову) трансформацію. Цей підхід дозволяє одночасно досягати лідерства за витратами (через модернізацію) та диференціації (через інноваційні продукти та сервіс), забезпечуючи стійкість і зростання.

Ключові проблеми та запропоновані рішення:

1. Дефіцит оборотних коштів та фінансова стійкість, яка вирішується за рахунок заходів з управління дебіторською заборгованістю (скорочення термінів оплати, дисконти за передоплату) та перепродажу низьколіквідної сировини, що дозволяє вивільнити заморожений капітал.

2. Високі енергетичні витрати та залежність, що вирішується через встановлення Сонячної Електростанції (СЕС) потужністю $P = 500$ кВт. Цей

захід з інвестицією 8000000 грн забезпечує річну економію 3025000 грн і має високу швидкість окупності – 2,64 роки, критично підвищуючи енергетичну стійкість та знижуючи собівартість.

3. Нестабільність логістики та управління. Запропоновано впровадження TMS-системи (орієнтовна вартість 200000 – 500000 грн з очікуваною економією логістичних витрат 10 % – 15 % та терміном окупності 1,5 – 2 роки. Додатково впроваджується створення буферних запасів критичної сировини (міді) на 3-4 тижні для мінімізації ризиків простою.

4. Кадровий дефіцит та плинність, який вирішується через мотиваційні програми (преміювання, 13-та зарплата) та програму для молодих спеціалістів (премія 10000 грн після 1 року, що спрямоване на зниження коефіцієнта плинності.

5. Операційна ефективність та взаємодія з клієнтами. Запропоновано елемент цифрової трансформації – онлайн-конфігуратор продукції на сайті. Цей захід з мінімальною інвестицією 15000 грн забезпечує щомісячну економію на ФОП менеджерів у розмірі 8000 грн, окупаючись менш ніж за 1,9 місяця, паралельно підвищуючи лояльність клієнтів та конверсію.

Сукупне впровадження всіх запропонованих заходів матиме значний позитивний вплив на основні техніко-економічні показники ПАТ «Одескабель» (Проектний період у порівнянні з 2024 р.:

- Чистий дохід від реалізації зросте на 59 945 тис. грн (до 2430000 тис. грн).
- Собівартість реалізованої продукції знизиться на 5 000 тис. грн (до 1955868 тис. грн).
- Прибуток зросте на 3075 тис. грн (до 10 000 тис. грн).
- Рентабельність продажів зросте з 0,292 % до 0,412 % (абсолютний приріст 0,12 пункту).
- Фондовіддача зросте з 5,37 до 6,2.

- Коефіцієнт зносу знизиться з 0,82 до 0,7 (на 0,12), відображаючи ефективність інвестицій у основні засоби (СЕС, обладнання).

Таким чином, стратегія підвищення конкурентоспроможності є високодоцільною та економічно обґрунтованою. Вона забезпечує швидку окупність ключових інвестицій та гарантує операційну стійкість, дозволяючи ПАТ «Одескабель» не лише адаптуватися до викликів воєнного часу, але й посилити свої позиції на внутрішньому та міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ

Сучасна ринкова економіка формує для підприємств нові вимоги для господарської діяльності. Ці вимоги супроводжуються жорсткою конкуренцією та гнучким реагуванням на зміни ринкових обставин. Успіх підприємства залежить від того, наскільки підприємство може передбачити подальші умови дії ринку та вносити зміни до своєї діяльності, розробляти та впроваджувати у виробництво нову продукцію, правильно визначати напрями інвестицій.

Сьогодні ПАТ «Одескабель» є одним з лідерів з виробництва кабельної продукції. Протягом своєї діяльності підприємство переглядає та встановлює конкурентні ціни своєї продукції, приділяє увагу якості та удосконаленню продукції, здійснює розширення виробництва, залучає висококваліфіковані кадри. Стратегічно важливим для підприємств є підвищення конкурентоспроможності: розвиток експорту, посилення позицій на внутрішньому ринку, інтеграція у світову економіку та залучення інвестицій. Головними конкурентами ПАТ «Одескабель» є ПАТ «Південкабель», ПАТ «Кам'янець-Подільський кабельний завод», ПАТ «Інтеркабель Київ».

По техніко-економічним коефіцієнтам ситуація на підприємстві була нестабільною. Коефіцієнт стану основних фондів з 2021 р. по 2023 р. підвищувався; в 2024 році зменшився. Коефіцієнт фондівдачі з 2021 р. по 2022 р. зменшився, а в подальших роках підвищився. Фондоозброєність в період з 2021 р. по 2023 рік підвищувалася; а в 2024 р. ненабагато зменшилася. Продуктивність праці з 2021 р. по 2022 р. зменшувалася, а в подальші роки зростала. Основні фінансово-економічні показники також були нестабільними. В 2024 році показники були найбільшими. Чистий дохід від реалізації продукції зростає, що є позитивним явищем, та разом з цим зростає і собівартість продукції. Чистий фінансовий результат в 2024 році також зріс, у порівнянні з 2023 роком. Показники ліквідності підприємства є низькими і в 2024 році вони зменшилися, у порівнянні з 2021 роком. Середньорічна

вартість основних засобів також зменшувалася. Кількість працівників також зменшувалася. Використання оборотних коштів на підприємстві є ефективною і середньорічна вартість оборотних коштів збільшилася. Матеріальні витрати збільшувалися через збільшення витрат на сировину. Підприємство ефективно використовує матеріальні ресурси у виробництві продукції. ПАТ «Одескабель» є залежним від зовнішніх джерел фінансування. Усі показники фінансової стійкості є низькими. Рентабельність, впродовж аналізованого періоду, знизилася і в деякі роки навіть мала від'ємне значення.

ПАТ «Одескабель» має такі сильні сторони: працює більше 80 років, висококваліфікований персонал, широкий асортимент продукції. Серед слабких сторін є висока конкуренція на міжнародних ринках, відсутність CRM-системи. В підприємства є такі можливості як збільшення прибутку та покращення позицій та іміджу на міжнародних ринках. Загрозами для підприємства є високі витрати для виходу на іноземні ринки, постійні коливання цін на сировину, посилення потужностей підприємств-конкурентів.

Враховуючи слабкі сторони та загрози, які є в ПАТ «Одескабель», необхідна комбінована стратегія: інноваційно-інвестиційний розвиток, експортно-орієнтований підхід, організаційна трансформація.

Наразі, українські підприємства, крім конкуренції, стикаються з великою кількістю викликів: невикладне місцерозташування, логістика, законодавчі зміни, складність прогнозування, зниження платоспроможності, складність отримання кредитів, залежність від інших підприємств.

Для ПАТ «Одескабель», у вирішенні проблем, оптимальним варіантом буде комбінована стратегія, що буде включати інноваційно-інвестиційний розвиток, експортно-орієнтований підхід та організаційну трансформацію. Інноваційно-інвестиційний розвиток розглядає впровадження сучасних технологій оновлення обладнання. За експортно-орієнтованою стратегією

розуміється розширення зовнішніх ринків збуту, зміцнення бренду за межами України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 2 (58). С. 152-161.
2. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *ECONOMICS: time realities*. 2023. №4(68). С. 83-88. DOI: 10.5281/zenodo.8433029
3. Грінченко Р.В. Організаційно-практичні аспекти впровадження системи управління адаптацією підприємств до змін. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики»*: (м. Одеса, 09-10 вересня 2022 р.). Одеса: ОНЕУ, 2022. С. 227-228.
4. Брінь П.В., Нехме М.Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 64. С. 36-43. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.64-7>
5. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. No61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82> (дата звернення: 14.09.2025).
6. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. *Харків: ФОП Бровін О.В.* 2020. 340 с.
7. Ханенко М.Б. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 321-326. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49>

8. Лук'янчук О.М., Ніколаєва Є.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2024. №3-4 (316-317). С. 110-116. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-110-116>
9. Грінченко Р.В. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва у територіальних громадах. «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях»: матеріали двадцять другої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 26-26 квітня 2024 р. Одеса, 2024.
10. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Дьячок І., Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 3. С. 297-304. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-45>
11. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>
12. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2022. № 22. С. 52-59. DOI: 10.20535/2307-5651.22.2022.259813
13. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 455-458. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-99>
14. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 3 (67). С. 56-64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>. (дата звернення 15.09.2025)
15. Грінченко Р., Афанасьєва В., Влащенко Г., Петросян А. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок впровадження адаптованих інструментів тайм-менеджменту. *Науковий вісник Одеського*

національного економічного університету. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2024. № 1-2 (314-315), с. 138-145.

16. Цибульська Е.І., Мацигура В.І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкуренто-спроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. №22 (3). С. 98–102.

17. Грінченко Р.В., Колібабчук О.І. Сучасні підходи щодо управління змінами на підприємствах. Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Колективна монографія (за заг. ред. Р.В. Грінченко). ФОП Бонаренко, 2022. С. 328-347.

18. Добрянська Н. А., Фоміна Н. М. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2022. № 1(59). С. 5-13. . DOI: 10.15276/ETR.01.2022.1. DOI: 10.5281/zenodo.7226672.

19. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.151>

20. Офіційний сайт ПАТ «Одескабель». URL: <https://odeskabel.com/ua> (дата звернення: 05.10.2025) .

21. Піскун А. В., Шаповал А. О. Аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Одескабель». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. №11-12(312-313). С. 76-83. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-76-83>

22. Одескабель. Структура та управління. URL: <https://td-odeskabel.com.ua/struktura-ta-upravlinnya> (дата звернення: 05.10.2025) .

23. Довбня С.Б., Пономаренко Р.В. Комплексний стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 34-41. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.34-41>

24. Літвінова В., Кравчук Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та фактори її підвищення (на прикладі АБ «ПІВДЕННИЙ»). Науковий вісник Одеського національного економічного університету 2023, № 11-12 (312-313), с. 220-225. <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/312-313/pdf/213-219.pdf>
25. Вінниченко О. В. Сутність і загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Бізнесінформ. Економіка. Менеджмент і маркетинг*. 2024. № 5. С. 327-333. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-327-333>
26. Грінченко Р., Лукінов С. Теоретичне підґрунтя розвитку підприємницької діяльності у сфері торгівлі України. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 86. № 1. С. 160-170.
27. Завербний А.С., Чукаєва І.Д. Особливості стратегії, як інструменту гармонійного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. № 2. 2020. 7 с. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.9
28. Грінченко Р.В., Кисличко К.А., Нечепелюк В.Г., Онищук В.С. Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2023. № 5-6 (306-307), с. 91-100.
29. Одескабель. Звіт про фінансовий результат ТОВ. URL: <https://05758730.emitent.net.ua/> (дата звернення: 05.10.2025)
30. Грінченко Р.В. Особливості стратегічного управління публічною сферою в умовах війни. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2025. № 1 (326), с. 37-42. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2025/326/pdf/37-42.pdf>
31. Грінченко Р.В., Бабій О.М., Кошельок Г.В., Літвінова В.О. Прикладні аспекти використання SWOT-аналізу при формуванні стратегії розвитку територіальних громад. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 88. № 3.

URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46236/2/GEJ_2024v88n3_Hrinchenko_R-Applied_aspects_of_using_167-179.pdf

32. Шевченко О. А., Джеджула В. В. Ліквідність підприємства: економічна сутність та необхідність управління. *ВНТУ*. 2019. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/6664-23716-1-PB.pdf> (дата звернення: 07.10.2025).

33. Коваль О. А., Літус П. Р. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Ефективна економіка*. № 12. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/79.pdf (дата звернення: 07.10.2025)

34. Кеворкян А. Приватне акціонерне товариство «Завод Південкабель» довідник кабельно- провідникової продукції. YUZHNCABLE. 2024. URL: <https://www.yuzhcable.info/> (Дата звернення: 16.11.2025)

35. Грінченко Р., Кошельок Г., Тарасова Ю. Інструментарій впровадження бізнес-інжинірингу на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 73. № 6. С. 78-89.

36. Грінченко Р.В. Прикладні аспекти та інструменти попереднього етапу оптимізації бізнес-процесів на основі бізнес-інжинірингу. Бізнес-інжиніринг та оптимізація підприємницької діяльності: монографія / за заг. наук. ред. О.Г. Янкового. Одеса, 2021. 318 с.

37. Грінченко Р.В., Лукінов С.С. Тенденції розвитку підприємницької діяльності в торгівлі в сучасних умовах. «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики»: матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 8 верес. 2023 р. Одеса, 2023. С. 591-592.

38. Грінченко Р.В., Колібабчук О. Б. Використання систем бізнес-аналітики в управлінні підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2023. № 1-2 (302-303). С. 127-134.

39. Parwita, G. B. S., Arsawan, I. W. E., Koval, V., Hrinchenko R., Bogdanova, N. & Tamosiuniene, R. (2022). Organizational innovational capability: integrating human resource management practice, knowledge management, and individual creativity. *Intellectual economics*, 15 (2), 22-45.URL: <https://ojs.mruni.eu/ojs/intellectual-economics/article/view/6973> (Scopus)
40. Петкова В.М., Кошельок Г.В. Формування стратегії розвитку в конкурентному середовищі. «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики»: матеріали 13 міжнародної наук.-практ. конф. 2025. С. 214-215.