

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра економічної теорії та міжнародної економіки

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
перший (бакалаврський) рівень
(рівень освіти)

на тему: **«Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств
на зовнішніх ринках»**

Виконав: студент 4 курсу, групи МіЕк 2022-1

спеціальність 051 Економіка, ОП «Міжнародна економіка»

Павло ГРЕЧКО

Керівник

Оксана БЕРВЕНО

Рецензент

Анастасія Москвіна

Харків - 2026 рік

Кваліфікаційна робота виконана в повному обсязі відповідно до завдання та встановлених вимог. Допускається до захисту.

Зав. кафедри економічної теорії та
міжнародної економіки,
доцент, канд. екон. наук



Юлія ФЕДОТОВА

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет
Кафедра
Рівень освіти
Спеціальність

ННІ ЕіМ
економічної теорії та міжнародної економіки
перший (бакалаврський) рівень
051 Економіка, ОП «Міжнародна економіка»
(шифр і назва)

Завідувачка кафедри



ЗАТВЕРДЖУЮ

доцент, канд.екон.наук

Юлія ФЕДОТОВА

«25» травня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Гречко Павлу Миколайовичу

1 Тема кваліфікаційної роботи	Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках
керівник роботи	Оксана БЕРВЕНО, д-р. екон. наук, професор
затверджені наказом вищого навчального закладу № 428-03 від 19.05.2026 року	
2 Строк подання студентом роботи 07.06.2026 р.	
3 Вихідні дані до роботи: Статистична та фінансова звітність підприємства. Нормативно-правова база щодо здійснення господарської діяльності в Україні. Теоретичні та практичні розробки провідних фахівців у галузі міжнародної економіки та економічного аналізу.	
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ Розділ 1. Теоретичні і методичні аспекти конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на зовнішніх ринках Розділ 3. Напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках Висновки Список використаних джерел Додатки Перелік графічного матеріалу	
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Титульний слайд. 2. Мета, предмет, об'єкт і основні завдання кваліфікаційної роботи. 3. Теоретичні аспекти міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. 4. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Завод «Південкабель»». 5. оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Завод «Південкабель». 6–7. Оцінка позицій ПАТ «Завод «Південкабель» в міжнародній конкуренції. 8–10. Заходи підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» на зовнішніх ринках. 11. Оцінка ефективності запропонованих заходів. 12. Апробація результатів кваліфікаційної роботи. 13. Завершальний слайд	

6. Дата видачі завдання 25.05.2026 р.

Керівник роботи



Оксана БЕРВЕНО

Завдання прийняв студент



Павло ГРЕЧКО

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розробка плану роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою	25.05.26 – 27.05.26	Виконано
2	Написання теоретико-методичної частини кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	28.05.26 – 30.05.26	Виконано
3	Написання розрахунково-аналітичної частини кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	31.05.26 – 03.06.26	Виконано
4	Написання рекомендаційної частини кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	04.06.26 – 06.06.26	Виконано
5	Нормоконтроль	07.06.26 – 14.06.26	Виконано
6	Оформлення пояснювальної записки та перевірка на дотримання принципів академічної доброчесності	15.06.26 – 21.06.26	Виконано
7	Попередній захист і отримання рецензії	22.06.26 – 24.06.26	Виконано
8	Захист кваліфікаційної роботи	26.06.26	

Завдання прийняв студент



Павло ГРЕЧКО

Керівник роботи



Оксана БЕРВЕНО

Нормоконтроль пройдено 13.06.2026



Ігор ОСТРОВСЬКИЙ

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота містить 99 сторінок, 15 рисунків, 58 таблиць, 52 використаних джерела

ТЕМА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ: «Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках».

ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів оцінки та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках.

ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ: процес забезпечення та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у умовах функціонування на зовнішніх ринках.

МЕТА РОБОТИ: теоретично обґрунтувати та практично дослідити шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках.

ЗАВДАННЯ РОБОТИ: визначити сутність і дослідити фактори конкурентоспроможності підприємств у міжнародному середовищі; розглянути методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках; навести організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства та визначити особливості його зовнішньоекономічної діяльності; провести оцінку рівня конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» на міжнародному ринку; розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель»» в умовах міжнародної конкуренції; обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: загальнонаукові, логічного узагальнення, графічний, метод зіставлення та порівняння, економіко-статистичні.

Підсумки кваліфікаційного дослідження можуть бути використані в практичній діяльності ПАТ «Завод «Південкабель».

РІК ВИКОНАННЯ 2026

РІК ЗАХИСТУ 2026

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ	10
1.1 Сутність і фактори конкурентоспроможності підприємств у міжнародному середовищі	10
1.2 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках	23
2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ	36
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПАТ «Завод «Південкабель» та особливості його зовнішньоекономічної діяльності	36
2.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» на міжнародному ринку	57
3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ.....	75
3.1 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель»» в умовах міжнародної конкуренції.....	75
3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів ПАТ «Завод «Південкабель»» на зовнішніх ринках	92
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Актуальність теми дослідження визначається сучасними умовами розвитку світової економіки та викликами, що постають перед українським бізнесом. В процесі глобалізації та інтеграції України в міжнародні економічні відносини підприємства стикаються з необхідністю відповідати високим стандартам якості, інноваційності та ефективності, щоб утримувати та розширювати свої позиції на зовнішніх ринках. Конкурентоспроможність стає ключовим чинником економічної стійкості держави, адже саме вона забезпечує залучення інвестицій, зростання експорту та підвищення рівня добробуту населення. В умовах післявоєнного відновлення економіки питання посилення конкурентних переваг набуває особливого значення, оскільки від здатності підприємств адаптуватися до глобальних змін залежить їхня інтеграція у світові ланцюги вартості та формування позитивного іміджу країни на міжнародній арені. Таким чином, дослідження шляхів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є не лише науково важливим, а й практично необхідним для забезпечення економічного розвитку України та її успішної участі у світовій економіці.

Ступінь вивчення проблеми. Питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємств є одним із провідних напрямів сучасних економічних досліджень. Значна увага до даної проблематики зумовлена посиленням глобалізаційних процесів, розвитком міжнародної конкуренції та необхідністю адаптації підприємств до динамічних змін ринкового середовища. Теоретичні основи конкуренції та конкурентоспроможності були закладені у працях зарубіжних учених, серед яких А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпетер, Ф. Хайєк, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін. Значний внесок у розвиток сучасних підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємств зробили М. Портер, Ф. Котлер, І. Ансофф, Ж.-Ж. Ламбен, П. Друкер та інші, які досліджували питання конкурентних переваг, стратегічного управління та функціонування підприємств у конкурентному середовищі. Серед вітчизняних

науковців вагомий внесок у дослідження проблем конкурентоспроможності підприємств здійснили В. Геєць, А. Гальчинський, Л. Балабанова, О. Дикань, Н. Тарнавська, З. Шершньова, О. Кузьмін, І. Должанський та інші. У їхніх працях розкрито сутність конкурентоспроможності, досліджено фактори її формування та обґрунтовано методичні підходи до оцінки конкурентних позицій підприємств. Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках залишаються актуальними. Сучасні умови функціонування економіки, посилення міжнародної конкуренції та необхідність адаптації підприємств до глобальних викликів зумовлюють потребу у подальшому дослідженні механізмів забезпечення конкурентних переваг та удосконаленні методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Мета роботи – теоретично обґрунтувати та практично дослідити шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках.

Завдання роботи. В ході написання роботи необхідно вирішити наступні завдання:

1. Визначити сутність і дослідити фактори конкурентоспроможності підприємств у міжнародному середовищі.
2. Розглянути методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках.
3. Навести організаційно-економічну характеристику діяльності ПАТ «Завод «Південкабель» та визначити особливості його зовнішньоекономічної діяльності.
4. Провести оцінку рівня конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» на міжнародному ринку.
5. Розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель»» в умовах міжнародної конкуренції.
6. Обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у умовах функціонування на зовнішніх ринках.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів оцінки та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках.

Методи дослідження – при написанні роботи були використані загальнонаукові методи дослідження: аналізу та синтезу, логічного узагальнення, графічний, метод зіставлення та порівняння, економіко-статистичні.

Інформаційна база дослідження – використовувались такі джерела інформації, як закони України, постанови Верховної Ради, укази Президента України, літературні джерела та вихідні дані про роботу ПАТ «Завод «Південкабель».

Апробація результатів дослідження: Гречко П. М., Злобін В. Ю. Дослідження факторів конкурентоспроможності продукції українських підприємств на зовнішніх і внутрішніх ринках. Світова економіка в умовах глобальної турбулентності: виклики та нові моделі розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., Харків, 28 квітня 2026 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, Груз. міжнар. ун-т (Тбілісі, Грузія), Міжнар. ун-т Карлсхохшуле (Карлсруе, Німеччина) [та ін.]; редкол.: О. В. Бервено, Ю. В. Федотова, А. О. Москвіна]. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026. С. 40-43.

Інформація про структуру та обсяг роботи – робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків; містить 99 сторінок тексту, 58 таблиць, 15 рисунків. Список літератури складається з 52 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

1.1 Сутність і фактори конкурентоспроможності підприємств у міжнародному середовищі

В сучасних умовах глобалізації конкурентоспроможність підприємств стає визначальним чинником їхнього розвитку та здатності утримувати позиції на світових ринках. Вона охоплює комплекс економічних, організаційних та інноваційних факторів, які формують потенціал підприємства у міжнародному середовищі. Саме через призму конкурентоспроможності можна оцінити ефективність діяльності компаній, їхню здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток. Для того щоб глибоко зрозуміти природу цього феномену та виявити ключові чинники, які дозволяють вітчизняним підприємствам завойовувати міцні позиції на світових ринках, необхідно насамперед звернутися до фундаментальних витоків цього процесу.

Поняття конкуренції є однією з ключових категорій економічної науки, оскільки саме конкуренція виступає рушійною силою розвитку ринкових відносин, стимулює підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції та впровадження інновацій. У процесі розвитку економічної думки зміст даного поняття постійно трансформувався під впливом змін у господарському середовищі, глобалізації та ускладнення міжнародних економічних зв'язків.

Конкуренція (від лат. *concurrere* – «зіштовхуватися») у сучасній економічній науці трактується як суперництво незалежних суб'єктів господарювання за доступ до обмежених ресурсів та ринкових можливостей [3].

У сучасній економічній науці виділяють три базові підходи до інтерпретації поняття «конкуренція» [1-3].

1. Поведінковий підхід розглядає конкуренцію як боротьбу за рідкісні економічні блага. Американський економіст П. Хайне визначав її як «...прагнення економічних агентів максимально задовольнити умови доступу до дефіцитних ресурсів».

2. Структурний підхід акцентує увагу на характеристиках ринку та його організації. Конкуренція у цьому контексті означає існування значної кількості незалежних продавців і покупців, а також свободу входу та виходу з ринку.

3. Функціональний підхід зміщує акцент на роль конкуренції у забезпеченні економічного розвитку, інноваційного оновлення та підвищення ефективності виробництва.

В економічній теорії сформувалося кілька підходів до осмислення конкуренції, що відображають специфіку різних наукових шкіл та етапів еволюції ринкових відносин.

Представники класичної економічної школи – розглядали конкуренцію як природний механізм саморегулювання ринку. Зокрема, А. Сміт пов'язував конкуренцію із суперництвом товаровиробників, яке забезпечує ефективний розподіл ресурсів та сприяє формуванню ринкової рівноваги. У його працях конкуренція виступає необхідною умовою функціонування ринкової системи та розвитку підприємництва [4].

Неокласична школа акцентувала увагу на досконалій конкуренції як ідеальній моделі ринку, за якої жоден із суб'єктів господарювання не може впливати на рівень цін [5]. Представники цього напрямку розглядали конкуренцію переважно як механізм взаємодії попиту та пропозиції, що забезпечує оптимальний розподіл економічних ресурсів.

Суттєвий внесок у розвиток теорії конкуренції здійснив Й. Шумпетер, який розглядав конкуренцію через призму інноваційної діяльності підприємств [6]. На його думку, основою конкурентної боротьби виступає не лише цінове суперництво, а й впровадження нових технологій, створення нових продуктів та освоєння нових ринків. Таким чином, конкуренція стала розглядатися як динамічний процес економічного розвитку.

В сучасній економічній науці значного поширення набув стратегічний підхід до трактування конкуренції, представлений працями М. Портера [7]. Дослідник визначав конкуренцію як боротьбу підприємств за формування та утримання конкурентних переваг. Особливу увагу М. Портер приділяв впливу зовнішнього середовища, рівню галузевої конкуренції та міжнародній конкурентній позиції підприємств і держав.

В умовах глобалізації економіки поняття конкуренції набуло міжнародного характеру. Міжнародна конкуренція характеризується більш високими вимогами до якості продукції, інноваційності, відповідності міжнародним стандартам та здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У таких умовах конкуренція виходить за межі внутрішнього ринку та охоплює систему світових господарських зв'язків [8].

Для узагальнення основних підходів до трактування поняття «конкуренція» доцільно подати цю інформацію у вигляді таблиці 1.1 [9-12].

Таблиця 1.1 Трактування поняття «конкуренція» [складено автором]

Економічна школа	Трактування поняття «конкуренція»	Особливості підходу та його значення
1	2	3
Класична школа (А. Сміт, Д. Рікардо)	Конкуренція – природний механізм ринкового саморегулювання, що виникає внаслідок суперництва між виробниками за отримання прибутку та вигідні умови реалізації продукції	Основна увага приділяється ринковій свободі та дії механізму «невидимої руки ринку». Конкуренція виступає стимулом ефективного використання ресурсів і розвитку виробництва
Неокласична школа (А. Маршал, Л. Вальрас)	Конкуренція – умова функціонування досконалого ринку, де всі суб'єкти господарювання мають рівні можливості, а ціна формується під впливом попиту та пропозиції	Підхід орієнтований на дослідження рівноваги ринку та механізмів ціноутворення. Основний акцент робиться на економічній ефективності та раціональному розподілі ресурсів
Інноваційний підхід (Й. Шумпетер)	Конкуренція – процес економічного розвитку, заснований на інноваціях, технологічних змінах та створенні нових товарів і ринків	Ключовим фактором конкурентної боротьби виступають інновації та підприємницька активність. Конкуренція набуває динамічного характеру
Стратегічний підхід (М. Портер)	Конкуренція розглядається як боротьба підприємств за формування та утримання конку-	Значна увага приділяється впливу зовнішнього середовища, галузевої структури та стратегічного управління.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
	рентних переваг у певній галузі та на міжнародних ринках	Конкуренція виступає основою забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств
Сучасний міжнародний підхід	Конкуренція – глобальний процес суперництва між підприємствами, країнами та економічними системами за доступ до міжнародних ринків, ресурсів та споживачів	Особливого значення набувають інноваційність, відповідність міжнародним стандартам, адаптивність підприємств, цифровізація та ефективність зовнішньоекономічної діяльності

Аналіз таблиці 1.1 показав, що еволюція наукових підходів до трактування конкуренції свідчить про поступовий перехід від розуміння конкуренції виключно як цінового суперництва до комплексного бачення її як системи формування конкурентних переваг, інноваційного розвитку та адаптації підприємств до умов глобального ринку. У сучасних умовах міжнародної економічної інтеграції конкуренція стає одним із визначальних чинників забезпечення ефективності діяльності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках. Розвиток конкурентних відносин та ускладнення ринкового середовища зумовили необхідність переходу від дослідження сутності конкуренції до аналізу категорії конкурентоспроможності. Якщо конкуренція характеризує саме економічне суперництво між суб'єктами господарювання, то конкурентоспроможність відображає здатність підприємства ефективно функціонувати та досягати переваг у таких умовах.

В науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування даної категорії, що пояснюється багатогранністю змісту конкурентоспроможності та різноманітністю факторів, які впливають на її формування.

Так, американський економіст М. Портер визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність компанії формувати та підтримувати конкурентні переваги, що дозволяють їй займати стійкі позиції в галузі та досягати вищих результатів порівняно з конкурентами. У межах його підходу основна увага приділяється стратегічному управлінню та ефективному використанню факторів конкурентної боротьби [39].

Ф. Котлер розглядає конкурентоспроможність підприємства через здатність створювати для споживача вищу цінність порівняно з конкурентами. Науковець акцентує увагу на маркетинговій складовій конкурентоспроможності, зокрема на здатності підприємства ефективно задовольняти потреби ринку [15].

Український науковець І. Ансофф трактує конкурентоспроможність як здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокове функціонування в умовах конкуренції. Даний підхід підкреслює стратегічний та адаптивний характер конкурентоспроможності [16].

На думку Ж.-Ж. Ламбена, конкурентоспроможність підприємства проявляється у здатності ефективно використовувати власні ресурси та створювати стійкі ринкові переваги, які забезпечують довготривалий успіх підприємства на ринку [17].

Ф. Хайек розглядав конкурентоспроможність як результат ефективного використання знань, інформації та підприємницьких можливостей у процесі ринкової взаємодії. У його підході особлива увага приділяється ролі інформації та швидкості адаптації до змін економічного середовища [18].

Українські науковці також приділяють значну увагу дослідженню конкурентоспроможності підприємства. Так, Л. Балабанова визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність суб'єкта господарювання забезпечувати переваги над конкурентами завдяки ефективному використанню ресурсів, сучасних методів управління та маркетингової діяльності [19].

На думку О. Диканя, конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою його діяльності, що відображає здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, забезпечувати прибутковість та підтримувати стійкі конкурентні позиції [20].

В. Геєць розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства забезпечувати високий рівень ефективності діяльності, інноваційності та адаптивності в умовах динамічного ринкового середовища [21].

Для систематизації наукових підходів до трактування поняття конкурентоспроможності підприємства доцільно узагальнити їх у таблиці 1.2 [15-21].

Таблиця 1.2 – Наукові підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» [складено автором]

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
М. Портер	Конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю формувати та підтримувати конкурентні переваги, які забезпечують стійкі позиції підприємства на ринку та перевагу над конкурентами
Ф. Котлер	Конкурентоспроможність проявляється у здатності підприємства створювати вищу споживчу цінність та ефективніше задовольняти потреби ринку порівняно з конкурентами
І. Ансофф	Конкурентоспроможність підприємства характеризується здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток в умовах конкуренції
Ж.-Ж. Ламбен	Конкурентоспроможність підприємства полягає у здатності ефективно використовувати ресурси та формувати стійкі ринкові переваги
Ф. Хайєк	Конкурентоспроможність є результатом ефективного використання знань, інформації та підприємницьких можливостей у ринковому середовищі
Л. Балабанова	Конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю забезпечувати переваги над конкурентами завдяки ефективному управлінню, маркетинговій діяльності та використанню ресурсів
О. Дикань	Конкурентоспроможність є комплексною характеристикою діяльності підприємства, що відображає його здатність забезпечувати ефективність функціонування та стійкі ринкові позиції
В. Геєць	Конкурентоспроможність підприємства характеризується рівнем ефективності, інноваційності та адаптивності підприємства в умовах динамічного ринку

Аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є складною багатокомпонентною категорією, яка поєднує здатність підприємства формувати конкурентні переваги, ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокове функціонування на ринку.

Доречно зазначити, що різні наукові підходи акцентують увагу на окремих аспектах діяльності підприємства: якості продукції, ефективності використання ресурсів, наявності конкурентних переваг або здатності підприємства утримувати ринкові позиції в довгостроковій перспективі. Така багатогранність

підходів пояснюється складністю самої категорії конкурентоспроможності, яка поєднує виробничі, економічні, організаційні, маркетингові та стратегічні характеристики діяльності підприємства [21]. Для систематизації основних підходів до трактування конкурентоспроможності доцільно узагальнити їх у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Наукові підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства (складено автором на основі [21])

Підхід	Зміст наукового підходу	Особливості та практичне значення підходу
Підхід через якість продукції	Конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю виробляти продукцію, яка за своїми якісними характеристиками, технічними параметрами, споживчими властивостями та рівнем ціни перевищує або відповідає товарам конкурентів	Головна увага приділяється характеристикам продукції та ступеню задоволення потреб споживачів.
Підхід через ефективність діяльності	Конкурентоспроможність трактується як здатність підприємства забезпечувати ефективне використання ресурсів, досягати високих фінансово-економічних результатів та підтримувати стабільність господарської діяльності	Основний акцент робиться на внутрішній ефективності підприємства: продуктивності праці, рентабельності, фінансовій стійкості, рівні витрат та результативності управління. Підхід дозволяє оцінити економічний потенціал підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища
Підхід через систему конкурентних переваг	Конкурентоспроможність визначається наявністю у підприємства унікальних переваг, які забезпечують йому кращі ринкові позиції порівняно з конкурентами	Даний підхід ґрунтується на стратегічному баченні розвитку підприємства. Конкурентні переваги можуть формуватися за рахунок інновацій, сучасних технологій, бренду, маркетингової політики, кваліфікації персоналу або організації управління. Підхід є одним із найбільш поширених у сучасній теорії стратегічного менеджменту
Підхід через здатність утримувати позиції на ринку	Конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства зберігати та зміцнювати свої ринкові позиції в умовах динамічного конкурентного середовища.	У межах цього підходу особливого значення набувають адаптивність підприємства, його стійкість до впливу зовнішніх факторів та здатність до довгострокового розвитку. Конкурентоспроможність оцінюється не лише за поточними результатами діяльності, а й за перспективами функціонування підприємства на ринку

Таким чином, сучасні підходи до трактування конкурентоспроможності свідчать про комплексний характер даної економічної категорії [22].

В сучасній економічній практиці поняття «конкурентоспроможність» застосовується на різних рівнях – від окремого продукту чи підприємства до галузі, регіону та всієї національної економіки. Для відображення взаємозалежності цих рівнів використовується узагальнена модель, яка постає у вигляді ієрархічної структури, відомої як «піраміда конкурентоспроможності» (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Система взаємозалежних рівнів конкурентоспроможності
[розроблено автором]

Ієрархія конкурентоспроможності охоплює мікро-, мезо-, макро- та мегарівень, кожен із яких має власні характеристики та визначає специфіку ринкового суперництва [23].

На мікрорівні конкурентоспроможність проявляється у здатності окремого товару чи підприємства забезпечувати переваги над конкурентами.

Мезорівень відображає позиції галузей та регіонів, де важливими є інфраструктура, інвестиційна привабливість та технологічний розвиток.

Макрорівень характеризує конкурентні можливості країни загалом, що формуються під впливом економічної політики, соціальних та політичних чинників.

Нарешті, мегарівень демонструє місце держави у глобальній економіці та її здатність інтегруватися у світові ринки, витримуючи міжнародну конкуренцію.

Таким чином, перехід від ієрархії конкурентоспроможності до рівнів конкуренції є логічним: кожен рівень конкурентоспроможності відповідає певному рівню конкуренції – від суперництва між товарами та підприємствами до глобальної боротьби між країнами.

Розвиток теоретичних підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства дозволяє перейти до аналізу чинників, що безпосередньо визначають її рівень. У загальному розумінні конкурентоспроможність не є статичною характеристикою, а формується під впливом сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів, які перебувають у постійній взаємодії. Якщо внутрішні фактори відображають потенціал підприємства та його здатність ефективно використовувати ресурси, то зовнішні фактори формують умови, в яких здійснюється його діяльність.

У цьому контексті доцільно розглянути класичну класифікацію факторів конкурентоспроможності підприємства (таблиця 1.4) [24-26].

Таблиця 1.4 Внутрішні та зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємства [розроблено автором]

Група факторів	Зміст та характеристика впливу
Внутрішні фактори – сукупність ресурсних, організаційних та управлінських характеристик підприємства, що безпосередньо формуються в межах його діяльності та визначають здатність до створення конкурентних переваг	
Виробничо-технологічні фактори	Визначають рівень технічного оснащення, ефективність виробничих процесів, продуктивність праці, якість та собівартість продукції, що безпосередньо впливає на ринкові позиції підприємства
Фінансово-економічні фактори	Характеризують фінансову стійкість, ліквідність, прибутковість, структуру капіталу та інвестиційні можливості підприємства, що визначає його здатність до розвитку та модернізації
Кадрово-управлінські фактори	Включають рівень кваліфікації персоналу, ефективність системи управління, мотивації та організації праці, що формує якість управлінських рішень
Інноваційні та маркетингові фактори	Відображають здатність підприємства до впровадження інновацій, розробки нової продукції, формування бренду та ефективного просування товарів на ринку
Зовнішні фактори – сукупність умов макро- та мезосередовища, які не контролюються підприємством, але суттєво впливають на його конкурентні позиції	
Економічні фактори	Включають рівень економічного розвитку, інфляційні процеси, валютну стабільність, купівельну спроможність та загальну кон'юнктуру ринку
Політико-правові фактори	Визначають умови регулювання підприємницької діяльності, податкову та митну політику, ступінь державного втручання в економіку
Галузеві та ринкові фактори	Характеризують інтенсивність конкуренції, бар'єри входу на ринок, структуру галузі та рівень насиченості ринку
Науково-технічні фактори	Відображають рівень технологічного розвитку середовища та швидкість поширення інновацій у галузі

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства формується як результат взаємодії внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов функціонування. Однак у сучасних умовах глобалізації економіки значно зростає роль міжнародного середовища, що зумовлює необхідність окремого розгляду специфіки факторів конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Вихід підприємства на міжнародні ринки суттєво ускладнює систему факторів впливу на його конкурентоспроможність. Якщо національне середовище характеризується відносною стабільністю нормативно-правових та економічних умов, то міжнародна діяльність передбачає необхідність адаптації до різних економічних систем, стандартів, валютних режимів та культурних особливостей.

У цьому контексті доцільно використати розширений підхід М. Портера, зокрема модель «п'яти сил конкуренції», яка дозволяє системно оцінити інтенсивність конкурентного середовища та визначити джерела конкурентного тиску [39]. Дана модель демонструє, що рівень конкурентоспроможності підприємства залежить не лише від внутрішніх ресурсів, а й від структури галузі та сили конкурентного тиску з боку ринку. У міжнародному контексті кожна з п'яти сил набуває додаткових особливостей, пов'язаних із глобалізацією ринків, різницею в економічних умовах та посиленням конкуренції з боку транснаціональних корпорацій.

В умовах глобалізації економіки та активізації міжнародної торгівлі конкурентоспроможність підприємств виходить за межі внутрішнього ринку та набуває міжнародного характеру. Конкуренція на зовнішніх ринках характеризується значно вищим рівнем складності, оскільки підприємства змушені функціонувати в умовах жорсткіших вимог до якості продукції, міжнародної стандартизації, впливу валютних коливань та посилення інноваційного суперництва (таблиця 1.5) [27].

Таблиця 1.5 – Особливості конкурентного середовища на міжнародних ринках [розроблено автором]

Особливість міжнародної конкуренції	Характеристика впливу на діяльність підприємства
Жорсткіші вимоги до якості продукції	Підприємства повинні забезпечувати високий рівень якості продукції відповідно до очікувань міжнародних споживачів та умов глобальної конкуренції
Відповідність міжнародним стандартам	Вихід на зовнішні ринки потребує дотримання міжнародних технічних, екологічних, санітарних та сертифікаційних вимог
Вплив валютних ризиків	Зовнішньоекономічна діяльність супроводжується ризиками зміни валютних курсів, що впливають на собівартість продукції, ціноутворення та фінансові результати підприємства
Вплив митної та торговельної політики	Конкурентоспроможність підприємств залежить від рівня митних тарифів, торговельних обмежень, квотування та державного регулювання міжнародної торгівлі.
Культурні та логістичні фактори	Підприємства повинні враховувати особливості споживчих уподобань, ділової культури, мовного середовища та логістичних систем різних країн.
Вищий рівень інноваційної конкуренції	Міжнародний ринок характеризується швидким оновленням технологій, високою інтенсивністю інновацій та необхідністю постійного вдосконалення продукції

Отже, конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках формується під впливом значно ширшого кола факторів порівняно з внутрішнім ринком. У сучасних умовах успішне функціонування підприємства у міжнародному середовищі визначається не лише рівнем цінової конкуренції, а й здатністю підприємства забезпечувати високу якість продукції, відповідність міжнародним стандартам, інноваційність, адаптивність та ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Узагальнюючи наукові підходи, доцільно сформулювати таке визначення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках – це здатність суб'єкта господарювання формувати та реалізовувати конкурентні переваги, забезпечувати відповідність міжнародним вимогам і стандартам, ефективно адаптуватися до умов глобального конкурентного середовища та утримувати стійкі позиції на міжнародному ринку.

Логіку формування конкурентоспроможності підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності доцільно представити у вигляді схеми (рисунок 1.2) [28].

Подана схема демонструє, що саме конкуренція виступає стимулом формування конкурентних переваг підприємства, які, у свою чергу, забезпечують належний рівень конкурентоспроможності та можливість ефективного функціонування на міжнародних ринках.

Конкурентоспроможність підприємства формується як інтегральний результат взаємодії внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, при цьому у міжнародному контексті її рівень значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до глобальних викликів, дотримуватися міжнародних стандартів та ефективно реагувати на конкурентний тиск з боку світових ринкових гравців.

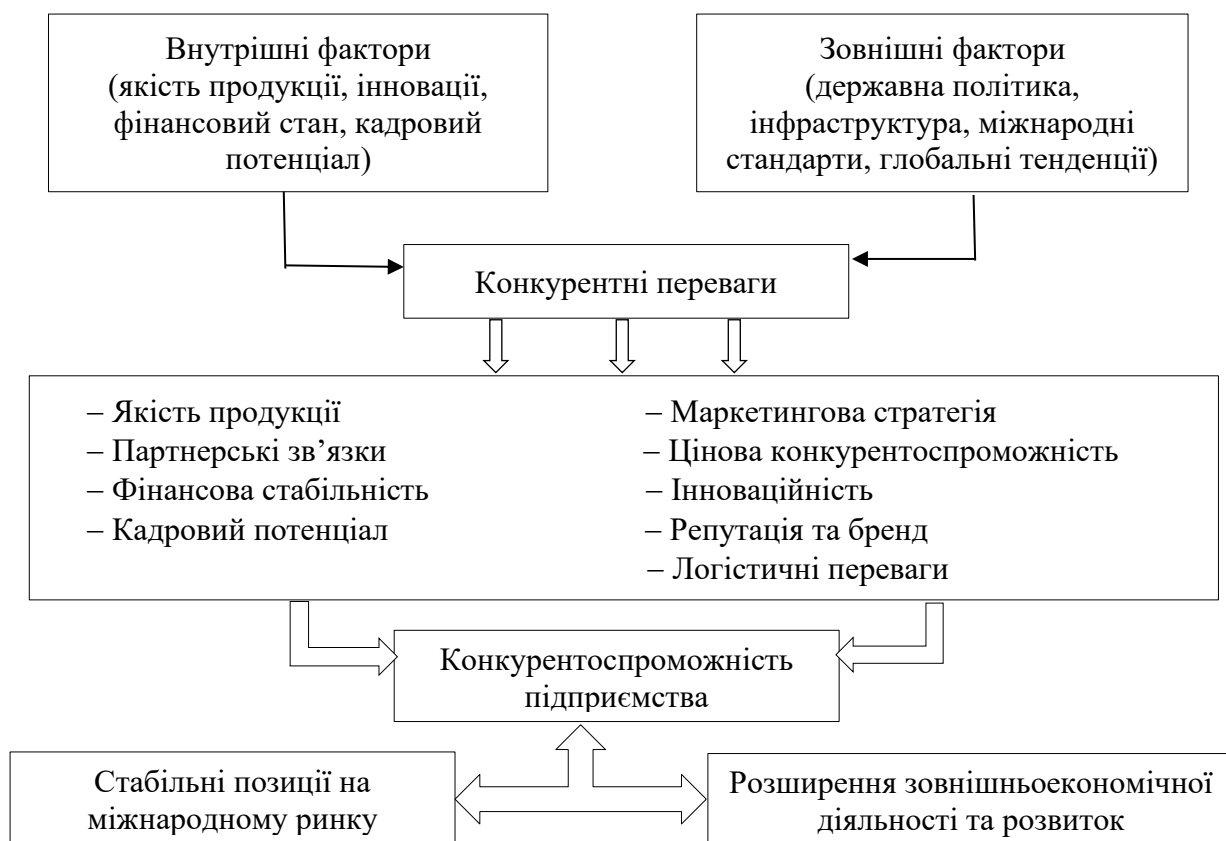


Рисунок 1.2 – Формування конкурентоспроможності підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності [розроблено автором]

Отже, проведені дослідження теоретичних засад конкурентоспроможності підприємства дозволило встановити, що в сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції конкурентоспроможність виступає однією з ключових характеристик ефективності діяльності підприємства. Аналіз наукових підходів засвідчив відсутність єдиного трактування даної категорії, що пояснюється її комплексним та багатофакторним характером. Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів та проявляється у здатності підприємства створювати й реалізовувати стійкі конкурентні переваги, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати довгострокове утримання позицій на ринку. Встановлено, що в умовах міжнародної діяльності особливого значення набувають інноваційність, відповідність міжнародним стандартам, ефективність управління, адаптивність до глобальних викликів і здатність підприємства

функціонувати в умовах високого конкурентного тиску. Узагальнення теоретичних підходів та концепцій, зокрема моделі конкурентних переваг і п'яти сил конкуренції М. Портера, дозволяє розглядати конкурентоспроможність підприємства як інтегральну характеристику його стратегічного потенціалу та ефективності функціонування на внутрішньому і зовнішньому ринках.

1.2 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках

Оцінка конкурентоспроможності підприємства виступає важливим елементом системи стратегічного управління, оскільки дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення про ефективність функціонування підприємства у конкурентному середовищі. Результати оцінювання створюють інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності виробництва, удосконалення системи управління, оптимізації витрат, розширення ринків збуту та формування довгострокових конкурентних переваг.

В сучасній економічній літературі конкурентоспроможність розглядається як комплексна багатофакторна категорія, що охоплює виробничі, фінансові, маркетингові, інноваційні та організаційні аспекти діяльності підприємства. Саме тому оцінка конкурентоспроможності не може обмежуватися аналізом окремих показників або характеристик продукції. Вона потребує системного підходу, який дозволяє враховувати як внутрішній потенціал підприємства, так і вплив зовнішнього середовища [29].

Особливої актуальності проблема оцінки конкурентоспроможності набуває в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Вихід підприємств на міжнародні ринки супроводжується посиленням конкуренції, необхідністю відповідності міжнародним стандартам якості, впливом валютних ризиків, змінами кон'юнктури світового ринку та високими вимогами до інноваційності продукції. У таких умовах підприємства повинні не лише

забезпечувати конкурентні переваги на внутрішньому ринку, а й бути здатними ефективно конкурувати з іноземними виробниками.

Оцінка конкурентоспроможності на зовнішніх ринках дозволяє підприємству визначити рівень власної адаптивності до міжнародного конкурентного середовища, оцінити ефективність експортної діяльності, виявити перспективні напрями розвитку та сформувані стратегічні пріоритети подальшого функціонування. Крім того, результати оцінювання можуть використовуватися для обґрунтування інвестиційних рішень, формування маркетингової політики, вибору цільових ринків та підвищення рівня міжнародної ділової репутації підприємства.

Необхідність оцінки конкурентоспроможності також зумовлюється тим, що сучасне конкурентне середовище характеризується високим рівнем невизначеності та нестабільності. Швидкі зміни технологій, цифровізація бізнес-процесів, трансформація міжнародних логістичних ланцюгів, геополітичні ризики та посилення інтеграційних процесів вимагають від підприємств постійного моніторингу власних конкурентних позицій. Відсутність системної оцінки конкурентоспроможності може призвести до втрати ринкових позицій, зниження ефективності діяльності та погіршення фінансового стану підприємства [30].

В сучасних умовах оцінка конкурентоспроможності підприємства виконує не лише аналітичну, а й стратегічну функцію. Вона дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, формувати ефективну конкурентну стратегію та забезпечувати довгостроковий розвиток. Саме тому питання методичного забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємств, особливо в умовах міжнародної діяльності, набуває важливого наукового та практичного значення. Складність та багатогранність категорії конкурентоспроможності зумовили формування значної кількості наукових підходів до її оцінки. Відсутність універсальної методики пояснюється тим, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом великої кількості взаємопов'язаних факторів і проявляється через різні результати

діяльності підприємства: ефективність використання ресурсів, фінансову стійкість, ринкові позиції, інноваційний потенціал, рівень адаптивності та здатність формувати конкурентні переваги [31].

Конкурентоспроможності підприємства розглядається як комплексний процес аналізу його потенціалу та результативності функціонування в конкурентному середовищі. В науковій літературі сформувалися різні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Одним із найбільш поширених є порівняльний підхід, який ґрунтується на зіставленні показників діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів. В межах даного підходу оцінюється рівень цін, якості продукції, частки ринку, фінансових результатів або інших параметрів діяльності. Основною перевагою підходу є можливість визначення конкурентних позицій підприємства відносно основних ринкових конкурентів. Водночас обмеженням є складність отримання достовірної інформації про діяльність конкурентів, особливо на міжнародних ринках [36].

Значного поширення набув інтегральний підхід, відповідно до якого конкурентоспроможність визначається на основі узагальнюючого інтегрального показника [38]. Даний підхід передбачає об'єднання системи фінансових, виробничих, маркетингових та інших показників в єдиний комплексний індикатор. Перевагою інтегрального підходу є можливість комплексної оцінки діяльності підприємства та врахування впливу різних факторів конкурентоспроможності. Саме тому інтегральні методики широко використовуються у практиці стратегічного аналізу та дослідження конкурентних позицій підприємств на зовнішніх ринках.

Ресурсний підхід базується на оцінці внутрішнього потенціалу підприємства та ефективності використання наявних ресурсів [39]. В межах даного підходу конкурентоспроможність розглядається як результат ефективного управління виробничими, фінансовими, кадровими та інноваційними ресурсами. Особливу увагу приділяють оцінці унікальних

компетенцій підприємства, які можуть виступати джерелом формування довгострокових конкурентних переваг.

Факторний підхід передбачає дослідження впливу окремих внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства. Його застосування дозволяє визначити ключові чинники, що найбільше впливають на результати діяльності підприємства, а також оцінити силу та напрям їх впливу. Даний підхід широко використовується у процесі стратегічного планування та прогнозування розвитку підприємства [40].

Маркетинговий підхід орієнтований на оцінку ринкових позицій підприємства та ступеня задоволення потреб споживачів. В межах цього підходу конкурентоспроможність оцінюється через частку ринку, рівень лояльності споживачів, конкурентні характеристики продукції, ефективність маркетингових комунікацій та силу бренду підприємства [41].

Стратегічний підхід до оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на концепції конкурентних переваг та довгострокового розвитку підприємства [42]. В межах цього підходу основна увага приділяється здатності підприємства формувати унікальні конкурентні переваги, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стабільні позиції у перспективі. Особливого значення стратегічний підхід набуває в умовах міжнародної конкуренції, де довгострокова стійкість підприємства визначається не лише поточними результатами діяльності, а й рівнем інноваційності та стратегічної гнучкості.

Для систематизації основних наукових підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно узагальнити їх в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Наукові підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства [розроблено автором]

Підхід	Переваги підходу	Недоліки підходу
1	2	3
Порівняльний – базується на порівнянні показників діяльності підприємства з показниками основних конкурентів	Дає можливість визначити ринкові позиції підприємства та рівень його конкурентних переваг	Залежить від доступності достовірної інформації про конкурентів

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Інтегральний – передбачає розрахунок узагальнюючого інтегрального показника конкурентоспроможності на основі системи показників	Забезпечує комплексність оцінювання та врахування багатьох факторів	Складність формування системи показників та визначення вагових коефіцієнтів
Ресурсний – оцінює конкурентоспроможність через ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства	Дозволяє оцінити внутрішній потенціал підприємства та його можливості розвитку	Недостатньо враховує вплив зовнішнього середовища
Факторний – ґрунтується на аналізі впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства	Дає можливість визначити ключові фактори впливу та напрями підвищення конкурентоспроможності	Потребує значного обсягу аналітичної інформації
Маркетинговий – орієнтований на оцінку ринкових позицій підприємства та ступеня задоволення потреб споживачів	Дозволяє оцінити ринкову ефективність діяльності підприємства	Не завжди враховує внутрішні економічні можливості підприємства
Стратегічний – базується на оцінці конкурентних переваг та здатності підприємства до довгострокового розвитку	Враховує перспективний характер конкурентоспроможності та стратегічні можливості підприємства	Має високий рівень суб'єктивності при оцінюванні окремих параметрів

Результати аналізу таблиці 1.6 свідчать, що в сучасних умовах міжнародної конкуренції найбільш доцільним є використання комплексного підходу, який поєднує фінансово-економічні, ресурсні, маркетингові та стратегічні характеристики діяльності підприємства. Саме комплексність оцінювання дозволяє найбільш об'єктивно визначити рівень конкурентоспроможності підприємства і сформулювати напрями її підвищення на зовнішніх ринках.

Різноманітність наукових підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства зумовила формування широкого спектра методів її оцінки, які, переважно, поділяють на якісні та кількісні. Якісні методи орієнтовані на стратегічний та експертний аналіз конкурентних позицій підприємства, тоді як кількісні методи передбачають використання системи показників, коефіцієнтів та математичних моделей для комплексного оцінювання рівня конкурентоспроможності.

Виділяють цілу низку методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства (таблиця 1.7) [43-50].

Таблиця 1.7 – Характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [складено автором]

Метод оцінки конкурентоспроможності	Коротка характеристика методу	Формула / основний показник
Оцінка конкурентоспроможності на основі рейтингової оцінки	Передбачає комплексне порівняння підприємств за системою фінансових, виробничих, маркетингових та експортних показників із визначенням інтегрального рейтингу конкурентоспроможності	$K = \sum (a_i \times x_i)$ де, a_i – ваговий коефіцієнт показника; x_i – значення показника
Оцінка конкурентоспроможності на основі розрахунку частки ринку	Базується на визначенні частки підприємства у загальному обсязі продажів на ринку. Чим більшою є частка ринку, тим вищими вважаються конкурентні позиції підприємства.	$MC = \frac{V_p}{V_r} \times 100\%$ де, V_p – обсяг продажів підприємства; V_r – загальний обсяг ринку
Теорія ефективної конкуренції	Ґрунтується на оцінці ефективності використання ресурсів підприємства. Конкурентоспроможним вважається підприємство, яке забезпечує вищу продуктивність та ефективність діяльності порівняно з конкурентами.	$K_e = \frac{P}{C}$ де, P – прибуток підприємства; C – сукупні витрати
Методика зовнішніх конкурентних переваг	Оцінює конкурентоспроможність шляхом порівняння переваг підприємства та його конкурентів за якістю, ціною, інноваційністю, брендом та іншими параметрами.	$K_{cp} = \frac{P_f}{P_c}$ де, P_f – показник підприємства; P_c – показник конкурента
Методика, що ґрунтується на оцінці конкурентоспроможності продукції	Визначає рівень конкурентоспроможності підприємства через оцінку якості продукції, її технічних характеристик, ціни та відповідності потребам споживачів.	$K_p = \frac{Q}{P}$ де, Q – рівень якості продукції; P – ціна споживання товару
Матричний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства	Передбачає використання стратегічних матриць (BCG, McKinsey) для визначення ринкової позиції підприємства та перспектив розвитку його діяльності	Формалізованої універсальної формули не має; оцінка здійснюється за системою критеріїв
SWOT-аналіз	Полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища	Формула відсутня
Динамічний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства	Передбачає аналіз змін показників конкурентоспроможності підприємства у динаміці за певний період часу, що дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства.	$D = \frac{K_t}{K_{t-1}}$ де K_t – рівень конкурентоспроможності у поточному періоді; K_{t-1} – у попередньому періоді

Оцінка конкурентоспроможності на основі рейтингової оцінки має перевагу у комплексності аналізу, оскільки дозволяє враховувати сукупність фінансових, виробничих, маркетингових та інших показників діяльності підприємства. Метод забезпечує можливість порівняння декількох підприємств та формування інтегрального показника конкурентоспроможності. Водночас його недоліком є складність визначення вагових коефіцієнтів та певна суб'єктивність оцінки окремих показників. Даний метод доцільно використовувати для комплексного аналізу конкурентних позицій підприємств у галузі та на зовнішніх ринках [43].

Метод оцінки конкурентоспроможності на основі розрахунку частки ринку характеризується простотою та наочністю результатів. Він дозволяє швидко визначити ринкову позицію підприємства та оцінити рівень його присутності на певному ринку. Разом із тим метод не враховує ефективність діяльності підприємства, рівень інноваційності та стратегічний потенціал розвитку. Його доцільно застосовувати для оцінки конкурентних позицій підприємства в окремих сегментах ринку або на конкретних зовнішніх ринках [44].

Теорія ефективної конкуренції має перевагу у можливості оцінки ефективності використання ресурсів підприємства та результативності його діяльності. Метод дозволяє аналізувати прибутковість, продуктивність праці та рівень витрат підприємства. Недоліком підходу є недостатнє врахування впливу зовнішнього середовища та ринкових факторів. Даний метод доцільно використовувати для аналізу виробничої, фінансової та управлінської ефективності підприємства [45].

Методика зовнішніх конкурентних переваг є однією з найбільш ефективних для оцінки конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Її перевагою є орієнтація на порівняння підприємства з основними конкурентами за показниками якості продукції, ціни, бренду, інноваційності та рівня сервісу. Основним недоліком методу є складність отримання достовірної інформації про діяльність конкурентів та значна трудомісткість аналізу. Метод доцільно

застосовувати для оцінки позицій підприємства у міжнародному конкурентному середовищі [46].

Методика, що ґрунтується на оцінці конкурентоспроможності продукції, дозволяє визначити рівень відповідності продукції потребам споживачів та міжнародним стандартам. Основними перевагами є орієнтація на якість продукції, її технічні характеристики та цінові параметри. Водночас метод не враховує загальну ефективність діяльності підприємства, його фінансовий стан. Даний підхід є доцільним для підприємств-експортерів та оцінки товарної конкурентоспроможності на зовнішніх ринках [47].

Матричний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства забезпечує наочність результатів та дозволяє визначити стратегічне положення підприємства на ринку. Його перевагою є можливість аналізу перспектив розвитку та формування стратегічних рішень. Недоліком методу є узагальнений характер оцінки та залежність результатів від правильності вибору критеріїв аналізу. Метод доцільно використовувати для стратегічного планування та оцінки позицій підприємства на різних міжнародних ринках [48].

SWOT-аналіз є простим і універсальним методом оцінки конкурентоспроможності підприємства. Його перевагою є комплексне врахування внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. Основним недоліком є високий рівень суб'єктивності оцінки та відсутність кількісних показників. SWOT-аналіз доцільно застосовувати для формування конкурентної стратегії підприємства та визначення напрямів його розвитку на зовнішніх ринках [49].

Динамічний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє аналізувати зміни конкурентних позицій підприємства у часі та оцінювати тенденції його розвитку. Перевагою методу є можливість прогнозування майбутнього рівня конкурентоспроможності та оцінки ефективності стратегічних рішень. Недоліком є потреба у значному масиві статистичних даних та складність проведення довгострокових прогнозів. Метод

доцільно використовувати для аналізу динаміки розвитку підприємства та ефективності його зовнішньоекономічної діяльності [50].

Розглянуті методи оцінки конкурентоспроможності підприємства відрізняються за підходами до аналізу, системою показників та сферою практичного застосування. Кожен із них має власні переваги та обмеження, що визначає ефективність їх використання залежно від цілей дослідження, специфіки діяльності підприємства та особливостей конкурентного середовища. В умовах функціонування підприємств на зовнішніх ринках значення комплексної оцінки конкурентоспроможності суттєво зростає, оскільки міжнародна конкуренція характеризується високим рівнем динамізму, впливом зовнішньоекономічних ризиків, необхідністю дотримання міжнародних стандартів та адаптації до потреб іноземних споживачів. У зв'язку з цим важливого значення набуває визначення доцільності застосування окремих методів оцінки конкурентоспроможності саме в умовах зовнішньоекономічної діяльності (таблиця 1.8).

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках має низку специфічних особливостей, що відрізняють її від оцінювання позицій компанії на внутрішньому ринку. У міжнародному середовищі підприємство функціонує в умовах підвищеної невизначеності, багатофакторного впливу зовнішнього середовища та жорсткішої конкуренції, що обумовлює необхідність застосування комплексного та адаптивного підходу до аналізу конкурентних позицій. Насамперед специфіка оцінки конкурентоспроможності на зовнішніх ринках полягає у врахуванні міжнародного конкурентного середовища. Підприємство змушене конкурувати не лише з національними виробниками, але й з транснаціональними корпораціями, які мають значні фінансові, технологічні та маркетингові ресурси. У зв'язку з цим традиційні показники ефективності діяльності підприємства доповнюються критеріями міжнародної конкурентної переваги, зокрема рівнем інноваційності продукції, відповідністю міжнародним стандартам якості, гнучкістю логістичних систем, брендовою впізнаваністю та адаптивністю до потреб іноземних споживачів.

Таблиця 1.8 – Обґрунтування застосування методів оцінки конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках [розроблено автором]

Метод оцінки конкурентоспроможності	Доцільність застосування на зовнішньому ринку	Характеристика застосування в міжнародному середовищі
Метод рейтингової оцінки	Висока	Порівнює підприємство з міжнародними конкурентами за системою фінансових, виробничих, маркетингових та експортних показників. Ефективна для визначення позицій підприємства на міжнародному ринку
Метод частки ринку	Середня	Доцільна для аналізу позицій підприємства на конкретному зовнішньому ринку або в окремому сегменті. Водночас не враховує рівень адаптивності підприємства до міжнародних умов та стратегічний потенціал розвитку
Теорія ефективної конкуренції	Висока	Дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства в умовах міжнародної конкуренції. Особливо актуальна для аналізу виробничої, фінансової та експортної ефективності
Метод зовнішніх конкурентних переваг	Дуже висока	Найбільш доцільна для оцінки конкурентоспроможності на зовнішніх ринках, оскільки орієнтується на визначення переваг підприємства порівняно з іноземними конкурентами. Оцінює адаптивність продукції до вимог міжнародних ринків
Метод оцінки конкурентоспроможності продукції	Висока	Визначає відповідність продукції міжнародним стандартам, вимогам споживачів та рівню якості товарів конкурентів. Особливо важлива для підприємств-експортерів
Матричний метод	Середня	Доцільний для стратегічного аналізу позицій підприємства на різних зовнішніх ринках та визначення перспектив розвитку експортної діяльності. Оцінює привабливість міжнародних ринків
SWOT-аналіз	Висока	Ефективний для комплексного аналізу внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх загроз міжнародного середовища. Дозволяє визначити перспективи виходу на нові зовнішні ринки
Динамічний метод	Висока	Дас можливість оцінити зміни конкурентних позицій підприємства в міжнародному середовищі у часовому аспекті, визначити тенденції розвитку та ефективність зовнішньоекономічної діяльності

Важливою особливістю є необхідність врахування зовнішньоекономічних ризиків. На конкурентоспроможність підприємства впливають валютні коливання, митно-тарифне регулювання, політична стабільність країн-партнерів, міжнародні санкції, зміни торговельної політики держав та глобальні економічні тенденції. Тому оцінка конкурентоспроможності на зовнішніх ринках повинна включати аналіз ризикостійкості підприємства та його здатності швидко адаптуватися до змін міжнародного середовища [51].

Крім того, специфічною рисою є багатокритеріальний характер оцінки. Якщо на внутрішньому ринку основна увага може приділятися ціні та якості продукції, то на міжнародних ринках додаткового значення набувають такі фактори, як екологічність виробництва, відповідність міжнародним сертифікаційним вимогам, дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності, цифровізація бізнес-процесів та рівень сервісного обслуговування. У багатьох випадках саме нефінансові показники стають визначальними при формуванні конкурентних переваг підприємства [51].

Суттєве значення має також галузева та регіональна специфіка міжнародних ринків. Конкурентоспроможність підприємства може суттєво відрізнятися залежно від географічного напрямку експорту, рівня економічного розвитку країни-імпортера, культурних особливостей споживачів та інтенсивності конкуренції в конкретному сегменті ринку. У зв'язку з цим оцінювання конкурентоспроможності потребує проведення порівняльного аналізу за окремими ринками збуту та адаптації системи показників до специфіки конкретного регіону [51].

Особливу роль у процесі оцінки відіграє аналіз експортного потенціалу підприємства. До ключових критеріїв належать обсяги експорту, географічна диверсифікація поставок, частка продукції з високою доданою вартістю, стабільність зовнішньоекономічних контрактів та ефективність міжнародної маркетингової діяльності. Високий рівень диверсифікації ринків збуту свідчить про стійкі конкурентні позиції підприємства та знижує залежність від економічної ситуації в окремих країнах [50].

Ще однією особливістю оцінки конкурентоспроможності на зовнішніх ринках є необхідність використання міжнародних систем порівняння та рейтингування. Для об'єктивного визначення конкурентних позицій підприємства застосовуються міжнародні індекси, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, а також інтегральні методики оцінювання. Це дозволяє комплексно оцінити як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні фактори впливу [49].

Слід зазначити, що в сучасних умовах цифрової трансформації світової економіки важливим компонентом конкурентоспроможності стає рівень технологічного розвитку підприємства. Використання цифрових платформ, автоматизація бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій та ефективне управління даними сприяють підвищенню гнучкості підприємства та його здатності швидко реагувати на зміни кон'юнктури міжнародного ринку (таблиця 1.9) [52].

Таблиця 1.9 – Специфіка оцінки конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках [розроблено автором]

Специфічна особливість	Характеристика	Значення для оцінки конкурентоспроможності
1	2	3
Міжнародне конкурентне середовище	Конкуренція з іноземними компаніями та транснаціональними корпораціями	Потребує врахування міжнародних стандартів, інноваційності та глобальних конкурентних переваг
Вплив зовнішньоекономічних ризиків	Валютні коливання, митні бар'єри, політична нестабільність, санкції	Дає змогу оцінити адаптивність і стійкість підприємства до зовнішніх змін
Багатокритеріальний характер оцінки	Врахування не лише ціни та якості, а й екологічності, цифровізації, сервісу	Забезпечує комплексне визначення рівня конкурентоспроможності
Галузева та регіональна специфіка	Відмінності між ринками збуту, культурними та економічними умовами	Потребує адаптації методів оцінки до конкретного міжнародного ринку
Оцінка експортного потенціалу	Аналіз обсягів експорту, диверсифікації ринків, стабільності контрактів	Дозволяє визначити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства
Використання міжнародних методик аналізу	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг, модель М. Портера	Сприяє комплексному аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів конкурентоспроможності

Продовження таблиці 1.9

1	2	3
Технологічний та інноваційний розвиток	Автоматизація, цифровізація, впровадження сучасних технологій	Підвищує гнучкість підприємства та його здатність реагувати на зміни ринку
Відповідність міжнародним стандартам	Сертифікація продукції, дотримання вимог якості та безпеки	Формує довіру іноземних партнерів і споживачів
Репутаційні та нефінансові фактори	Корпоративна соціальна відповідальність, імідж бренду, екологічність	Впливають на довгострокові конкурентні переваги підприємства
Комплексність оцінки	Поєднання фінансових, маркетингових, виробничих та управлінських показників	Дає можливість об'єктивно оцінити конкурентні позиції підприємства на зовнішніх ринках

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках є складним багатофакторним процесом, що потребує врахування широкого спектра економічних, організаційних, інституційних та міжнародних чинників. Комплексний підхід до оцінювання дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити ефективність його зовнішньоекономічної діяльності та сформулювати стратегічні напрями підвищення конкурентних переваг у міжнародному середовищі.

Узагальнення наукових підходів і методів оцінки конкурентоспроможності підприємства свідчить про їх значну різноманітність та відсутність універсального інструментарію, здатного повною мірою врахувати багатофакторний характер досліджуваної категорії. Встановлено, що сучасні методичні підходи базуються на поєднанні якісних і кількісних методів аналізу, що дозволяє оцінювати як внутрішній потенціал підприємства, так і вплив зовнішнього середовища. Визначено, що найбільш поширеними є інтегральні, індексні, ресурсні, матричні та економіко-математичні методи, кожен із яких має власні переваги та обмеження. При цьому в умовах міжнародної конкуренції особливого значення набувають комплексні методи оцінювання, які забезпечують системність, об'єктивність та можливість врахування специфіки зовнішніх ринків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПАТ «Завод «Південкабель» та особливості його зовнішньоекономічної діяльності

ПАТ «Завод «Південкабель» є одним із найбільших і найстаріших підприємств кабельної промисловості України, що спеціалізується на виробництві кабельно-провідникової продукції для енергетичної, промислової, транспортної та телекомунікаційної сфер. Підприємство відіграє важливу роль у забезпеченні потреб внутрішнього ринку та розвитку експортного потенціалу вітчизняної кабельної галузі.

Історія підприємства розпочалася у 1943 році, коли в умовах післявоєнної відбудови промисловості було прийнято рішення про створення в місті Харкові спеціалізованого підприємства з виробництва кабельно-провідникової продукції. У післявоєнний період підприємство активно розвивалося та поступово перетворилося на один із провідних центрів кабельного виробництва. В 1950–1980-х роках завод значно розширив виробничі потужності, освоїв випуск нових видів продукції та впровадив сучасні на той час технології виробництва кабелів і проводів. Підприємство забезпечувало продукцією енергетичну, машинобудівну, оборонну та транспортну галузі, а також брало участь у реалізації масштабних інфраструктурних проєктів. Після здобуття Україною незалежності підприємство функціонувало в умовах трансформації економіки та переходу до ринкових механізмів господарювання. У процесі реформування державного сектору завод було реорганізовано у публічне акціонерне товариство. У цей період підприємство зіткнулося з посиленням конкуренції, необхідністю модернізації виробництва та адаптації до нових ринкових умов. Важливим етапом розвитку ПАТ «Завод «Південкабель» стало впровадження сучасних технологій виробництва, оновлення обладнання та

розширення асортименту продукції відповідно до міжнародних стандартів якості. Підприємство освоїло виробництво силових кабелів, кабелів зв'язку, емальованих проводів, продукції для енергетики та спеціалізованих галузей промисловості. Значна увага приділялася впровадженню систем управління якістю та підвищенню конкурентоспроможності продукції [13].

Сьогодні ПАТ «Завод «Південкабель» є одним із провідних виробників кабельно-провідникової продукції в Україні та важливим суб'єктом вітчизняної промисловості. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, Господарського та Цивільного кодексів України, Закону України «Про акціонерні товариства», а також на основі власного Статуту та внутрішніх нормативних документів підприємства. Основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво інших видів електронних і електричних проводів та кабелів (КВЕД 27.32) [13].

Керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює голова правління – Золотарьов В. М. Статутний капітал підприємства становить 83153744 грн., що свідчить про значний масштаб господарської діяльності та виробничого потенціалу підприємства.

ПАТ «Завод «Південкабель» спеціалізується на виробництві широкого асортименту кабельно-провідникової продукції, яка використовується в енергетиці, промисловості, транспортній сфері, будівництві, телекомунікаціях та інших галузях економіки (рисунок 2.1) [13].

Основним споживачем продукції підприємства є енергетична галузь, на яку у 2025 р. припадало 38 % загального обсягу реалізації. Це пояснюється високим попитом на силові кабелі та кабельно-провідникову продукцію для забезпечення функціонування енергетичної інфраструктури, електромереж та об'єктів генерації електроенергії. Важливе місце у структурі використання продукції займають промислові підприємства та будівельна галузь, частка яких становить відповідно 22 % та 15 %. Продукція підприємства широко використовується у виробничих системах, автоматизації технологічних процесів, будівництві житлових та промислових об'єктів [14].

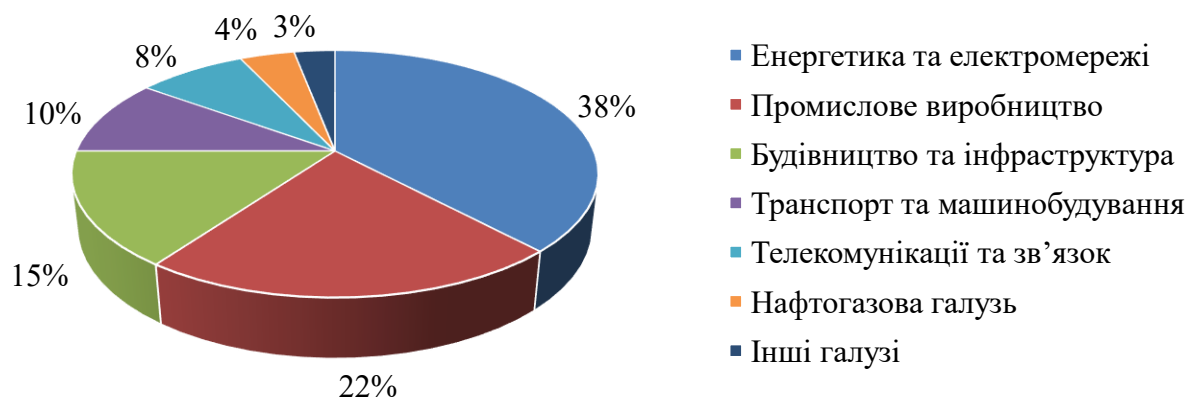


Рисунок 2.1 – Використання продукції ПАТ «Завод «Південкабель» у галузях промисловості України, 2025 р. [розроблено автором]

Позитивною тенденцією є також поступове зростання використання продукції у сфері телекомунікацій та транспортної інфраструктури, що пов'язано із розвитком цифрових мереж та модернізацією транспортної системи України.

Основними видами продукції підприємства є силові кабелі, контрольні кабелі, кабелі зв'язку, емальовані проводи, установчі проводи, спеціалізовані кабелі для енергетики та промислового використання. Продукція підприємства використовується на об'єктах енергетичної інфраструктури, у машинобудуванні, будівництві, транспортній галузі, телекомунікаційних системах та промислових підприємствах (таблиця 2.1) [14].

Таблиця 2.1 – Основні види продукції ПАТ «Завод «Південкабель» та сфери її використання [розроблено автором]

Вид продукції	Характеристика та сфера використання
Силові кабелі	Використовуються для передачі та розподілу електроенергії в енергетичних системах та промисловості
Контрольні кабелі	Застосовуються в системах автоматизації та управління технологічними процесами
Кабелі зв'язку	Використовуються у телекомунікаційних та інформаційних мережах
Емальовані проводи	Застосовуються у виробництві електродвигунів, трансформаторів та електротехнічного обладнання
Установчі проводи	Використовуються у будівництві та внутрішніх електромережах
Спеціалізовані кабелі	Використовуються в енергетиці, транспорті та промислових системах спеціального призначення

Структура продуктового портфеля ПАТ «Завод «Південкабель» свідчить про домінування силових кабелів, частка яких у 2025 р. становила 42 % загального обсягу реалізації продукції (рисунок 2.2) [14]. Саме дана група продукції формує основну частину доходів підприємства та має найбільший попит як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Суттєву частку у структурі реалізації займають контрольні кабелі та емальовані проводи, які використовуються у промисловості, електротехніці та системах автоматизації. Це свідчить про диверсифікованість виробництва та орієнтацію підприємства на різні сегменти ринку. Водночас перспективним напрямом розвитку підприємства є виробництво волоконно-оптичної продукції та спеціалізованих кабелів, попит на які поступово зростає внаслідок цифровізації економіки та розвитку сучасної телекомунікаційної інфраструктури.

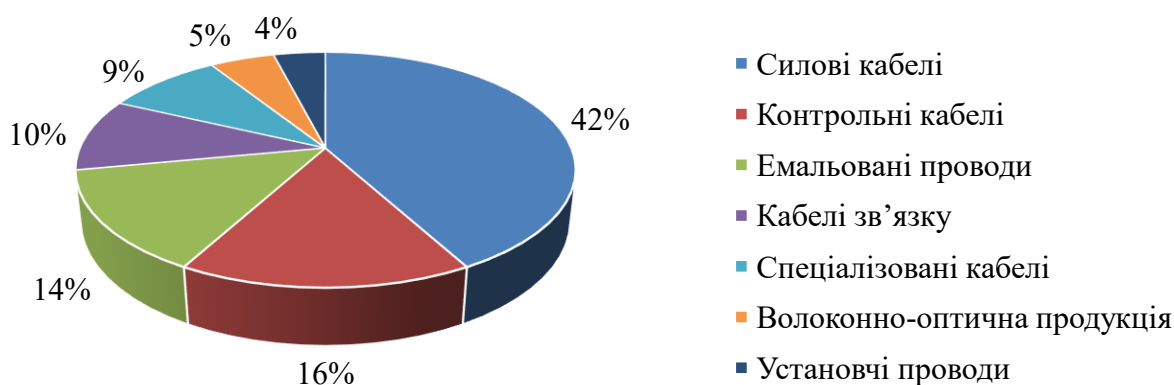


Рисунок 2.2 – Продуктовий портфель ПАТ «Завод «Південкабель», 2025 р.
[розроблено автором]

Основними споживачами продукції ПАТ «Завод «Південкабель» є підприємства енергетичної галузі, машинобудівні підприємства, будівельні компанії, транспортні організації, телекомунікаційні оператори та промислові підприємства України й зарубіжжя. Значна частина продукції реалізується в межах зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що свідчить про його орієнтацію на міжнародні ринки та необхідність постійного підтримання високого рівня конкурентоспроможності (таблиця 2.2) [32].

Таблиця 2.2 – Продажі ПАТ «Завод «Південкабель» за галузями та категоріями споживачів, 2025 р. [розроблено автором]

Категорія споживачів	Основні галузі	Частка у загальному обсязі продажів, %
Енергетичні компанії	Енергетика, електромережі	35
Промислові підприємства	Металургія, машинобудування, виробництво	24
Будівельні компанії	Житлове та промислове будівництво	15
Транспортні підприємства	Залізничний та міський транспорт	9
Телекомунікаційні компанії	Зв'язок та інформаційні мережі	8
Дистриб'ютори та торгові компанії	Оптова реалізація продукції	6
Інші споживачі	Інші сфери використання	3

Проведений аналіз показує, що основними споживачами продукції ПАТ «Завод «Південкабель» є енергетичні компанії, частка яких у структурі продажів становить 35 %. Це підтверджує стратегічну орієнтацію підприємства на забезпечення потреб енергетичного сектору та виробництво продукції для енергетичної інфраструктури. Високою також є частка промислових підприємств – 24 %, що пояснюється широким використанням кабельно-провідникової продукції у виробничих процесах, системах автоматизації та електротехнічному обладнанні. Важливими сегментами збуту залишаються будівельна галузь, транспортні та телекомунікаційні підприємства. Це свідчить про диверсифікованість клієнтської бази підприємства та відносно стабільну структуру попиту на продукцію. Загалом структура продажів ПАТ «Завод «Південкабель» характеризується високою концентрацією на промислових та енергетичних споживачах, що відповідає спеціалізації підприємства та формує основу його конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринках.

На підприємстві впроваджена система управління якістю, яка підтверджена міжнародними сертифікатами ISO 9001 (контроль якості виробництва) та ISO 14001 (екологічний менеджмент). Це свідчить про відповідність продукції сучасним вимогам глобального ринку та високий рівень організації виробничих процесів. Кабельно-провідникова продукція заводу пройшла випробування у провідних європейських лабораторіях, зокрема КЕМА

(Нідерланди), VDE та innogy SE Eurotest (Німеччина), а також IEn (Польща), що підтверджує її відповідність міжнародним стандартам безпеки та надійності. Окрім цього, підприємство активно впроваджує інноваційні технології у виробництво, зокрема системи автоматизованого контролю якості та сучасні методи енергоощадності.

На ПАТ «Завод «Південкабель» використовується лінійно-функціональний тип організаційної структури управління, що дозволяє забезпечити чіткий розподіл управлінських функцій, координацію діяльності структурних підрозділів та контроль за виробничими процесами. На чолі підприємства знаходиться Голова правління, який здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства та координує роботу функціональних служб і виробничих підрозділів. Управлінська система підприємства включає виробничі, фінансово-економічні, комерційні, логістичні, технічні та кадрові підрозділи. Станом на 31.03.2026 р. чисельність працівників ПАТ «Завод «Південкабель» становить 846 осіб (таблиця 2.3). Кадровий склад підприємства включає виробничий персонал, інженерно-технічних працівників, адміністративно-управлінський персонал та працівників допоміжних служб [33].

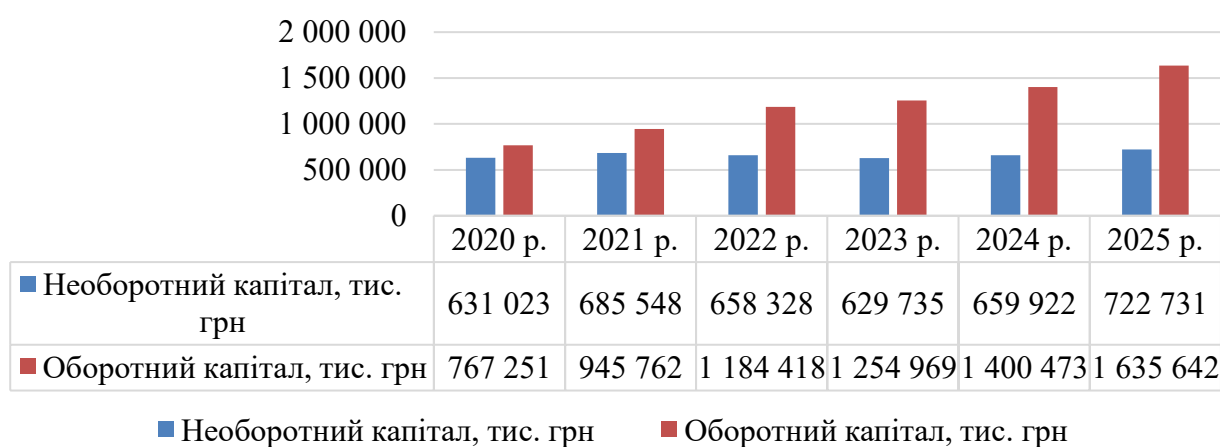
Таблиця 2.3 – Динаміка показників персоналу ПАТ «Завод «Південкабель»
[розраховано автором на основі даних підприємства]

Показник	Значення по рокам			Абсолютний приріст, +/-		Темп росту, %	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Середньооблікова чисельність, осіб	756	755	808	-1	+53	99,9	107,0
Виробничий персонал, осіб	485	487	521	+2	+34	100,4	107,0
Інженерно-технічні працівники, осіб	122	124	132	+2	+8	101,6	106,5
Адміністративно-управлінський персонал, осіб	67	66	69	-1	+3	98,5	104,5
Працівники логістики та збуту, осіб	39	38	44	-1	+6	97,4	115,8
Допоміжний персонал, осіб	43	40	42	-3	+2	93,0	105,0
Частка виробничого персоналу, %	64,2	64,5	64,5	+0,3	0,0	100,5	100,0
Частка працівників з вищою освітою, %	34	36	38	+2	+2	105,9	105,6
Середній вік працівників, років	43	42	41	-1	-1	97,7	97,6

Проведений аналіз кадрових показників ПАТ «Завод «Південкабель» свідчить про відносну стабільність чисельності персоналу у 2023-2024 рр. та її суттєве зростання у 2025 р. Середньооблікова чисельність працівників у 2024 році незначно скоротилася – на 1 особу або 0,1 %, однак у 2025 р. зросла до 808 осіб, що на 53 особи більше порівняно з 2024 р. Збільшення чисельності персоналу у 2025 р. відбулося переважно за рахунок виробничого персоналу та інженерно-технічних працівників. Чисельність виробничих працівників зросла на 34 особи, а інженерно-технічного персоналу – на 8 осіб. Це свідчить про розширення виробничої діяльності підприємства, збільшення обсягів замовлень та посилення потреби у кваліфікованих працівниках.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Завод «Південкабель» доцільно розпочинати з проведення вертикального та горизонтального дослідження бухгалтерських балансів (Додаток А) [34].

Проведений аналіз динаміки вартості майна ПАТ «Завод «Південкабель» свідчить про позитивні тенденції у формуванні та розвитку майнового потенціалу підприємства протягом 2020-2025 рр. Структура майна підприємства представлена необоротним та оборотним капіталом, співвідношення між якими характеризує особливості фінансово-господарської діяльності та рівень мобільності активів підприємства (рисуюнок 2.3).



Рисуюнок 2.3 – Динаміка зміни вартості майна ПАТ «Завод «Південкабель»

[розроблено автором]

Аналіз даних свідчить про позитивну динаміку майнового потенціалу ПАТ «Завод «Південкабель» у 2020-2025 рр. У структурі майна підприємства переважає оборотний капітал, обсяг якого зростає значно швидше порівняно з необоротними активами. Якщо у 2020 р. вартість необоротного капіталу становила 631023 тис.грн., а оборотного – 767251 тис.грн., то у 2025 р. ці показники досягли відповідно 722731 тис.грн. та 1635642 тис.грн. Оборотні активи за досліджуваний період збільшилися більш ніж у 2 рази, що свідчить про розширення операційної діяльності підприємства, зростання обсягів запасів та активізацію зовнішньоекономічних операцій. Водночас необоротні активи зростали помірніше – на 14,5 %, що характеризує поступове оновлення та підтримання виробничої бази підприємства. Таким чином, структура майна ПАТ «Завод «Південкабель» характеризується підвищенням частки оборотного капіталу та зростанням мобільності активів, що створює передумови для подальшого розвитку підприємства та зміцнення його фінансово-господарського потенціалу.

Аналіз структури джерел фінансування ПАТ «Завод «Південкабель» за 2020-2025 рр. свідчить про домінування власного капіталу у формуванні фінансових ресурсів підприємства (таблиця 2.4) [35]. Його частка протягом досліджуваного періоду стабільно перевищувала 74 %, що характеризує підприємство як фінансово стійке та відносно незалежне від зовнішніх кредиторів. Найвищого значення частка власного капіталу досягла у 2024 р. – 80,47 %.

Таблиця 2.4 – Структура джерел фінансування діяльності ПАТ «Завод «Південкабель» [розраховано автором на основі даних підприємства]

Рік	Од. вим.	Власний капітал	Позиковий капітал		Разом
			довгостроковий	короткостроковий	
1	2	3	4	5	6
2020	тис. грн	1124880	46469	272164	1443513
	%	77,93	3,22	18,85	100,00
2021	тис. грн	1293028	4190	402287	1699505
	%	76,08	0,25	23,67	100,00
2022	тис. грн	1434727	3154	481659	1919540

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
	%	74,74	0,16	25,10	100,00
2023	тис. грн	1496270	3623	400004	1899897
	%	78,76	0,19	21,05	100,00
2024	тис. грн	1671572	3230	402409	2077211
	%	80,47	0,16	19,37	100,00
2025	тис. грн	1829555	3119	542757	2375431
	%	77,02	0,13	22,85	100,00

Довгостроковий позиковий капітал у структурі фінансування займає незначну частку – від 0,13 % до 3,22 %. При цьому спостерігається тенденція до скорочення довгострокових зобов'язань: з 46469 тис. грн у 2020 р. до 3119 тис.грн. у 2025 р., що свідчить про поступове зменшення довгострокового боргового навантаження підприємства. Основну частину позикового капіталу формують короткострокові зобов'язання та банківські кредити. Їх частка коливалася у межах 18,85 - 25,10 %. Найвищий рівень короткострокового фінансування спостерігався у 2022 р. (25,10 %), що могло бути пов'язано із зростанням потреби у фінансуванні оборотного капіталу та підтриманні виробничо-збутової діяльності. У 2025 р. короткостроковий позиковий капітал зріс до 542757 тис.грн., а його частка становила 22,85 %. Таким чином, структура джерел фінансування ПАТ «Завод «Південкабель» характеризується переважанням власного капіталу та помірним використанням позикових ресурсів, що забезпечує підприємству достатній рівень фінансової стійкості та платоспроможності. Водночас зростання короткострокових зобов'язань потребує постійного контролю за ліквідністю та ефективністю управління оборотними коштами.

Для оцінки платоспроможності та фінансової стійкості ПАТ «Завод «Південкабель» доцільно здійснити угруповання активів за ступенем їх ліквідності та пасивів за терміновістю погашення зобов'язань (таблиця 2.5) [37]. Такий підхід дозволяє визначити рівень ліквідності балансу та оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати власні фінансові зобов'язання. В основу аналізу покладено класичний поділ активів на групи А1–А4 та пасивів – на П1–

П4. Дані для розрахунків сформовано на основі фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.5 – Угрупування активів і пасивів ПАТ «Завод «Південкабель» за рівнем ліквідності та терміновістю зобов'язань [розраховано автором на основі даних підприємства]

Статті активу за рівнем ліквідності	тис.грн.	Статті пасиву за ступенем терміновості зобов'язань	тис.грн.	Ступінь ліквідності балансу
2020 рік				
A1	87752	П1	226925	A1<П1
A2	131785	П2	45239	A2>П2
A3	547714	П3	46469	A3>П3
A4	631023	П4	1124880	A4<П4
2021 рік				
A1	105306	П1	334092	A1<П1
A2	143251	П2	68195	A2>П2
A3	697205	П3	4190	A3>П3
A4	685548	П4	1293028	A4<П4
2022 рік				
A1	217947	П1	404865	A1<П1
A2	141973	П2	76794	A2>П2
A3	824498	П3	3154	A3>П3
A4	658328	П4	1434727	A4<П4
2023 рік				
A1	186 170	П1	384 811	A1<П1
A2	117 240	П2	15 193	A2>П2
A3	951 559	П3	3 623	A3>П3
A4	629 735	П4	1 496 270	A4<П4
2024 рік				
A1	120292	П1	385593	A1<П1
A2	194332	П2	16816	A2>П2
A3	1085849	П3	3230	A3>П3
A4	659922	П4	1671572	A4<П4
2025 рік				
A1	409856	П1	525802	A1<П1
A2	119595	П2	16955	A2>П2
A3	1106191	П3	3119	A3>П3
A4	722731	П4	1829555	A4<П4

A1 – гроші та їх еквіваленти; A2 – дебіторська заборгованість; A3 – інші оборотні активи; A4 – необоротні активи; П1 – поточні зобов'язання; П2 – короткострокові кредити; П3 – довгострокові зобов'язання; П4 – власний капітал.

Аналіз ліквідності балансу ПАТ «Завод «Південкабель» за 2020-2025 рр. свідчить про достатній рівень фінансової стійкості підприємства, хоча баланс не є абсолютно ліквідним. Протягом усього досліджуваного періоду спостерігається співвідношення $A1 < П1$, що вказує на недостатність найбільш ліквідних активів для негайного погашення поточних зобов'язань. Водночас у 2025 році обсяг грошових коштів суттєво зріс, що позитивно вплинуло на короткострокову ліквідність підприємства. Позитивним є виконання умов $A2 > П2$ та $A3 > П3$, що свідчить про достатність дебіторської заборгованості та інших оборотних активів для покриття коротко- і довгострокових зобов'язань. Крім того, співвідношення $A4 < П4$ підтверджує, що необоротні активи фінансуються переважно за рахунок власного капіталу, що є ознакою фінансової стійкості підприємства. Таким чином, ПАТ «Завод «Південкабель» характеризується задовільною ліквідністю та стійким фінансовим станом, незважаючи на окремі обмеження щодо абсолютної ліквідності балансу.

Для комплексної оцінки платоспроможності та фінансової стійкості ПАТ «Завод «Південкабель» доцільно проаналізувати систему показників ліквідності (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності діяльності ПАТ «Завод «Південкабель» [розраховано автором на основі даних підприємства]

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р./ 2020 р., %
Коефіцієнт загальної ліквідності балансу	1,21	1,05	1,21	1,35	1,38	1,50	+23,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,32	0,26	0,45	0,47	0,30	0,76	+134,4
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,81	0,62	0,75	0,76	0,78	0,98	+21,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,82	2,35	2,46	3,14	3,48	3,01	+6,9
Ліквідність при мобілізації коштів	2,01	1,73	1,71	2,38	2,70	2,04	+1,3
Чистий оборотний капітал, тис. грн	540326	611670	779553	870158	1014880	1109943	+105,4

Аналіз показників ліквідності ПАТ «Завод «Південкабель» за 2020-2025 рр. свідчить про достатній рівень платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності протягом усього періоду перевищував нормативне значення та у 2025 р. становив 1,50, що характеризує збалансованість активів і зобов'язань. Коефіцієнти абсолютної та термінової ліквідності демонстрували позитивну динаміку, що свідчить про покращення здатності підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання. Водночас коефіцієнт поточної ліквідності перевищував норматив, підтверджуючи достатній обсяг оборотних активів. Позитивною тенденцією є також зростання чистого оборотного капіталу, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та підвищення рівня фінансової безпеки заводу.

Для комплексної оцінки фінансового стану ПАТ «Завод «Південкабель» недостатньо проаналізувати лише показники ліквідності, оскільки вони відображають переважно поточну платоспроможність підприємства. Не менш важливим є дослідження рівня його фінансової стійкості, яка характеризує здатність підприємства забезпечувати стабільність господарської діяльності, підтримувати оптимальну структуру джерел фінансування та зберігати фінансову незалежність у довгостроковій перспективі. Для цього доцільно розрахувати систему показників фінансової стійкості ПАТ «Завод «Південкабель» та проаналізувати їх динаміку за 2020-2025 рр. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансової стійкості ПАТ «Завод «Південкабель»
[розраховано автором на основі даних підприємства]

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р./ 2020 р., +/-
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,80	0,79	0,78	0,79	0,81	0,78	-0,02
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,83	0,80	0,78	0,79	0,81	0,78	-0,05
Коефіцієнт фінансового важеля	0,28	0,26	0,34	0,27	0,23	0,30	+0,02
Коефіцієнт позикового фінансування	4,13	3,18	2,96	3,73	4,26	3,37	-0,76
Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами	0,70	0,64	0,66	0,69	0,72	0,68	-0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,44	0,47	0,54	0,58	0,61	0,61	+0,17

Аналіз показників фінансової стійкості свідчить, що ПАТ «Завод «Південкабель» у 2020-2025 рр. характеризувався високим рівнем фінансової незалежності. Коефіцієнт автономії стабільно перевищував нормативне значення та коливався у межах 0,78-0,81, що підтверджує домінування власного капіталу у структурі фінансування підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості також перевищував норматив $>0,6$, що свідчить про достатній рівень забезпеченості активів стабільними джерелами фінансування. Водночас коефіцієнт фінансового важеля залишався низьким, підтверджуючи помірний рівень боргового навантаження. Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу, що свідчить про підвищення гнучкості використання власних фінансових ресурсів. Загалом результати аналізу підтверджують високий рівень фінансової стійкості та незалежності ПАТ «Завод «Південкабель».

Для визначення типу фінансової стійкості ПАТ «Завод «Південкабель» доцільно проаналізувати забезпеченість запасів і витрат різними джерелами фінансування. Такий підхід дозволяє оцінити, за рахунок яких ресурсів підприємство формує оборотні активи та чи має достатній запас фінансової стійкості для підтримання безперервної господарської діяльності. Для цього розраховуються власні оборотні кошти, власні та довгострокові джерела формування запасів, а також загальна величина джерел фінансування запасів і відповідні надлишки або нестачі коштів (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Дані для визначення типу фінансової стійкості ПАТ «Завод «Південкабель» за 2020–2025 рр., тис.грн.

[розраховано автором на основі даних підприємства]

Показник	Значення показника по рокам, тис.грн.						Абсолютне відхилення по рокам, тис.грн.				
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2025/2024
Власні оборотні кошти	493857	607480	776399	866535	1011650	1106824	+113623	+168919	+90136	+145115	+95174
Власні і довгострокові джерела формування запасів та витрат	540326	611670	779553	870158	1014880	1109943	+71344	+167883	+90605	+144722	+95063
Усі джерела формування запасів і витрат	585565	679865	856347	885351	1031696	1126898	+94300	+176482	+29004	+146345	+95202
Запаси і витрати	547714	697205	824498	951559	1085849	1106191	+149491	+127293	+127061	+134290	+20342
Надлишок (+) / нестача (-) власних оборотних коштів	-53857	-89725	-48099	-85024	-74199	+633	-35868	+41626	-36925	+10825	+74832
Надлишок (+) / нестача (-) власних та довгострокових джерел	-7388	-85535	-44945	-81401	-70969	+3752	-78147	+40590	-36456	+10432	+74721
Надлишок (+) / нестача (-) загальної величини джерел	+37851	-17340	+31849	-66208	-54153	+20707	-55191	+49189	-98057	+12055	+74860

Аналіз даних (таблиця 2.9) свідчить, що у 2020–2024 рр. ПАТ «Завод «Південкабель» переважно характеризувався нестійким фінансовим станом, оскільки власних оборотних коштів та власних із довгостроковими джерелами фінансування було недостатньо для повного покриття запасів.

Таблиця 2.9 – Визначення типу фінансової стійкості ПАТ «Завод «Південкабель» [розраховано автором на основі даних підприємства]

Період	СОС	СД	ОІ	Тип фінансової стійкості
2020 р.	0	0	1	Нестійкий стан
2021 р.	0	0	0	Кризовий стан
2022 р.	0	0	1	Нестійкий стан
2023 р.	0	0	0	Кризовий стан
2024 р.	0	0	0	Кризовий стан
2025 р.	1	1	1	Абсолютна стійкість

Водночас спостерігається позитивна тенденція до покращення фінансової стійкості. Власні оборотні кошти за 2020–2025 рр. зросли більш ніж удвічі – з 493857 тис.грн. до 1106824 тис.грн., що свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства. У 2025 р. вперше сформувався позитивний надлишок власних та довгострокових джерел фінансування, а також загальної величини джерел покриття запасів. Таким чином, у 2025 р. підприємство перейшло до нормального типу фінансової стійкості, що свідчить про покращення структури фінансування та підвищення рівня фінансової незалежності.

Для узагальнення результатів фінансово-господарської діяльності ПАТ «Завод «Південкабель» доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових показників підприємства (таблиця 2.10).

Аналіз свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку ПАТ «Завод «Південкабель». Протягом 2022-2025 рр. дохід підприємства зріс більш ніж у 2 рази, а активи – на 28 %, що вказує на розширення масштабів діяльності. Незважаючи на зниження чистого прибутку та рентабельності у 2023 р., у 2024-2025 рр. підприємству вдалося покращити фінансові результати та забезпечити стабільний рівень прибутковості. Позитивною тенденцією є також суттєве зростання середньої заробітної плати та доходу на одного працівника, що

свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.10 – Динаміка фінансових показників ПАТ «Завод «Південкабель» [розраховано автором на основі даних підприємства]

Показник	Значення показника по рокам				Темп зростання, %		
	2022	2023	2024	2025	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Дохід, тис. грн	1615371	1956140	3291946	3920056	+21,1	+68,3	+19,1
Чистий прибуток, тис. грн	141699	72 347	191 232	187 102	-48,9	+164,3	-2,2
Рентабельність, %	8,77	3,70	5,81	4,77	-57,8	+57,0	-17,9
Активи, тис. грн	1842746	1884704	2060395	2358476	+2,3	+9,3	+14,5
Зобов'язання, тис. грн	404865	384 811	385 593	525 802	-5,0	+0,2	+36,4
Середня заробітна плата до оподаткування, грн	10865	18 411	30 442	36 857	+69,5	+65,4	+21,1
Кількість працівників, осіб	906	756	755	808	-16,6	-0,1	+7,0
Дохід на одного працівника, грн	1782970	2587487	4360193	4851554	+45,1	+68,5	+11,3

ПАТ «Завод «Південкабель» здійснює активну діяльність як на внутрішньому ринку України, так і на міжнародному рівні, реалізуючи комплекс зовнішньоекономічних операцій, що охоплюють експортні поставки та імпорتنі закупівлі у співпраці з іноземними контрагентами. Основу зовнішньоекономічної діяльності підприємства становлять експорт кабельно-провідникової продукції та імпорт сировини, матеріалів і комплектуючих, необхідних для забезпечення виробничого процесу. Підприємство активно співпрацює із зарубіжними контрагентами та здійснює зовнішньоторговельні операції з країнами Європи, Азії та Північної Америки.

Для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства доцільно проаналізувати динаміку загальних доходів та доходів від експорту ПАТ «Завод «Південкабель» протягом 2020-2025 рр. (таблиця 2.11).

Проведений аналіз свідчить про загальну тенденцію до зростання масштабів зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У 2025 р. обсяг загальних доходів підприємства перевищив 4 млрд.грн. Водночас експортна виручка зросла з 175 млн.грн. у 2020 р. до 925 млн.грн. у 2025 р. Особливо

суттєве зростання експорту спостерігалось у 2022 р., коли частка експортної діяльності у структурі доходів підприємства перевищила 37 %.

Таблиця 2.11 – Динаміка доходів ПАТ «Завод «Південкабель» [розраховано автором на основі даних підприємства]

Рік	Загальні доходи, грн	Дохід від експорту, грн	Частка експорту у доходах, %	Темп приросту експорту, %
2020	1682960000	175000000	10,4	–
2021	2588758000	275000000	10,6	57,1
2022	1676465000	625000000	37,3	127,3
2023	2010661000	–	–	–
2024	3352998000	–	–	–
2025	4009071000	925000000	23,1	48,0*

Це свідчить про посилення орієнтації підприємства на зовнішні ринки та підвищення ролі експорту у формуванні фінансових результатів підприємства. Позитивною тенденцією є також стабільне збільшення частки експортної виручки у структурі загальних доходів підприємства. Це вказує на поступове зміцнення конкурентних позицій ПАТ «Завод «Південкабель» на міжнародних ринках.

Разом із тим зовнішньоекономічна діяльність підприємства характеризується значною залежністю від імпоротної сировини та матеріалів, необхідних для виробництва кабельно-провідникової продукції (рисунки 2.4).

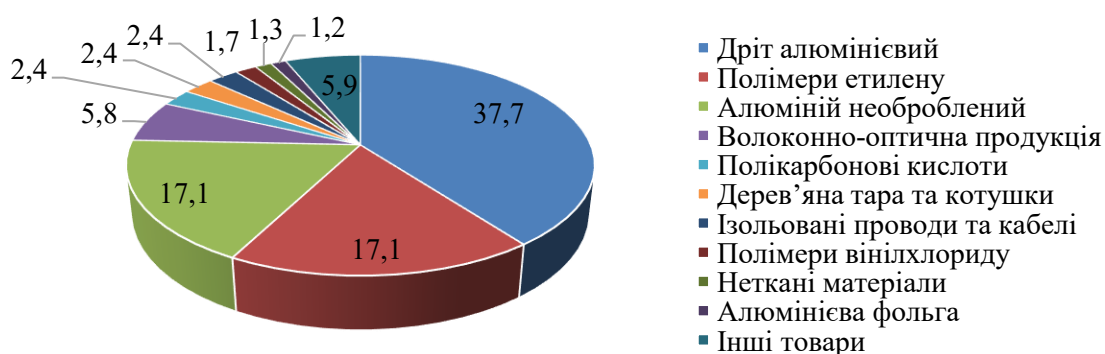


Рисунок 2.4 – Структура імпортних операцій ПАТ «Завод «Південкабель», 2025 р. [розроблено автором]

Аналіз структури імпорту свідчить, що найбільшу частку в імпортних закупівлях підприємства займають алюмінієвий дріт, полімерна сировина та необроблений алюміній. Це пояснюється високою матеріаломісткістю виробництва кабельно-провідникової продукції та залежністю підприємства від світового ринку металів і полімерів.

Важливим напрямом аналізу зовнішньоекономічної діяльності є дослідження географічної структури міжнародного співробітництва підприємства. ПАТ «Завод «Південкабель» співпрацює переважно з європейськими країнами, а також із США та Китаєм (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Основні країни-партнери ПАТ «Завод «Південкабель»
[розраховано автором на основі даних підприємства]

Країна	Характер співпраці	Обсяг операцій, грн	Частка, %
Німеччина	Сировина, обладнання	175 000 000	35,0
Естонія	Матеріали та комплектуючі	125 000 000	25,0
Словаччина	Промислові компоненти	47 500 000	9,5
США	Технологічне обладнання	32 500 000	6,5
Китай	Комплектуючі та матеріали	22 500 000	4,5
Литва	Матеріали	17 500 000	3,5
Інші країни	Різні товари та послуги	80 000 000	16,0

Проведений аналіз показує, що найбільшими партнерами підприємства є країни Європейського Союзу, зокрема Німеччина та Естонія. Це свідчить про орієнтацію підприємства на європейський ринок та відповідність продукції міжнародним стандартам якості.

Основу експортної діяльності ПАТ «Завод «Південкабель» становить реалізація кабельно-провідникової продукції промислового та енергетичного призначення (таблиця 2.13). Найбільшу частку валютної виручки підприємству приносять силові кабелі та спеціалізована кабельна продукція для енергетичної галузі. Це пояснюється стабільним попитом на енергетичну інфраструктуру та високою вартістю даної продукції. Аналіз товарної структури експорту свідчить про поступове розширення асортименту продукції та збільшення частки високотехнологічної кабельної продукції. Це позитивно впливає на

конкурентоспроможність підприємства та дозволяє йому зміцнювати позиції на міжнародних ринках.

Таблиця 2.13 – Основні групи експортної продукції ПАТ «Завод «Південкабель» [розраховано автором на основі даних підприємства]

Вид продукції	Сфера використання	Рівень експортної значущості
Силові кабелі	Енергетика та промисловість	Високий
Контрольні кабелі	Автоматизовані системи управління	Середній
Кабелі зв'язку	Телекомунікації	Середній
Емальовані проводи	Електротехнічне обладнання	Високий
Волоконно-оптична продукція	Інформаційні мережі	Перспективний
Спеціалізовані кабелі	Промислові системи	Високий

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Завод «Південкабель» проявляється у стабільному зростанні валютної виручки, розширенні експортних операцій та збільшенні частки експорту у структурі доходів підприємства (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 – Основні показники ефективності ЗЕД ПАТ «Завод «Південкабель» [розраховано автором на основі даних підприємства]

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Дохід від експорту, грн	175000000	625000000	925000000
Частка експорту у доходах, %	10,4	37,3	23,1
Темп зростання експорту, %	–	227,3	48,0
Рівень експортної орієнтації	Низький	Високий	Високий

Зростання валютної виручки свідчить про підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності та зміцнення позицій підприємства на міжнародному ринку. Водночас значна залежність від імпортової сировини обумовлює високий рівень витрат на логістику, митне оформлення та закупівлю матеріалів.

Аналіз динаміки зовнішньоторговельного обороту ПАТ «Завод «Південкабель» (таблиця 2.15) показав стійку тенденцію до зростання

зовнішньоторговельного обороту протягом 2020–2025 рр. Якщо у 2020 р. його обсяг становив 595 млн.грн., то у 2025 р. він зріс до 1 655 млн.грн., тобто майже у 2,8 раза.

Таблиця 2.15 – Динаміка зовнішньоторговельного обороту ПАТ «Завод «Південкабель» [розраховано автором на основі даних підприємства]

Рік	Експорт, млн.грн.	Імпорт, млн.грн.	Зовнішньоторговельний оборот, млн.грн.	Темп приросту ЗТО, %	Сальдо ЗЕД, млн.грн.
2020	175	420	595	–	-245
2021	275	510	785	31,9	-235
2022	625	590	1 215	54,8	+35
2023	710	561	1 271	4,6	+149
2024	815	639	1 454	14,4	+176
2025	925	730	1 655	13,8	+195

Найвищі темпи приросту зовнішньоторговельного обороту спостерігалися у 2022 р. – 54,8 %, що було зумовлено різким збільшенням обсягів експорту підприємства. Починаючи з 2022 р. підприємство забезпечує позитивне сальдо зовнішньоекономічної діяльності, що свідчить про перевищення обсягів експорту над імпортом та загальне підвищення ефективності міжнародної діяльності. Позитивною тенденцією є поступове скорочення залежності підприємства від імпортних закупівель та посилення експортної орієнтації діяльності підприємства.

Аналіз динаміки експортних та імпортних операцій свідчить про суттєве посилення експортної активності підприємства. Протягом досліджуваного періоду обсяг експорту зріс із 175 млн.грн. до 925 млн.грн., тобто більш ніж у 5 разів (таблиця 2.16).

Особливо стрімке зростання експорту спостерігалось у 2022 р., коли темп росту становив 227,3 %. Це свідчить про активне розширення зовнішніх ринків збуту та зростання попиту на продукцію підприємства.

Таблиця 2.16 – Динаміка змін експортних та імпорتنих операцій ПАТ «Завод «Південкабель» [розраховано автором на основі даних підприємства]

Рік	Експорт, млн грн	Темп росту експорту, %	Імпорт, млн грн	Темп росту імпорту, %	Коефіцієнт покриття імпорту експортом
2020	175	–	420	–	0,42
2021	275	157,1	510	121,4	0,54
2022	625	227,3	590	115,7	1,06
2023	710	113,6	561	95,1	1,27
2024	815	114,8	639	113,9	1,28
2025	925	113,5	730	114,2	1,27

Імпортні операції також характеризуються тенденцією до зростання, що пояснюється необхідністю закупівлі сировини, металів, полімерів та комплектуючих для виробництва кабельно-провідникової продукції. Однак темпи зростання імпорту були нижчими порівняно з експортом. Важливим показником ефективності зовнішньоекономічної діяльності є коефіцієнт покриття імпорту експортом. У 2020–2021 рр. його значення було меншим за 1, що свідчило про переважання імпорту над експортом. Починаючи з 2022 року коефіцієнт перевищує одиницю, що підтверджує формування позитивного торговельного балансу підприємства.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що ПАТ «Завод «Південкабель» активно розвиває зовнішньоекономічну діяльність та поступово посилює власні конкурентні позиції на міжнародних ринках. Позитивними тенденціями є зростання обсягів експорту, збільшення валютної виручки, розширення міжнародного співробітництва та диверсифікація асортименту продукції. Разом із тим підприємство залишається залежним від імпоротної сировини та впливу зовнішніх економічних факторів, що формує необхідність подальшого вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю та пошуку нових напрямів підвищення ефективності експортних операцій.

2.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» на міжнародному ринку

Результати аналізу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Завод «Південкабель» свідчать про активну участь підприємства у міжнародних торговельних процесах та наявність сформованої системи зовнішніх економічних зв'язків. Водночас оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства потребує врахування не лише внутрішніх результатів діяльності, але й особливостей ринкового середовища, у якому функціонує підприємство. Саме конкурентне оточення визначає інтенсивність ринкового тиску, рівень технологічних вимог, цінові умови та можливості подальшого розвитку міжнародної діяльності.

Ринок кабельно-провідникової продукції характеризується високим рівнем конкуренції, значною технологічною динамікою та залежністю від розвитку енергетичного, інфраструктурного й промислового секторів. ПАТ «Завод «Південкабель» функціонує одночасно в умовах внутрішньої та міжнародної конкуренції, що обумовлює необхідність оцінки його конкурентного середовища (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 – Характеристика конкурентного середовища ПАТ «Завод «Південкабель» [розраховано автором на основі даних підприємства]

Представники	Ринкова спеціалізація	Основні конкурентні переваги	Характер конкурентного впливу	Рівень конкурентного тиску
1	2	3	4	5
Конкуренти на внутрішньому ринку				
ПрАТ «Одескабель»	Кабельно-провідникова та телекомунікаційна продукція	Відомий бренд, диверсифікація продукції	Конкуренція у промисловому та енергетичному сегментах	5
ТОВ «Тумен»	Кабелі промислового призначення	Гнучкість виробництва, локальні поставки	Конкуренція за окремими товарними нішами	3

Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4	5
Інші українські виробники	Масова кабельна продукція	Цінова конкуренція	Конкуренція у сегменті стандартної продукції	3
Конкуренти на міжнародному ринку				
Європейські виробники: Prysmian Group, Nexans	Високотехнологічні кабельні системи	Інновації, сертифікація, технологічне лідерство	Технологічний та репутаційний тиск	5
Турецькі виробники HES Kablo, Ege Kablo, Öznur Kablo	Силові та будівельні кабелі	Гнучке ціноутворення, логістична близькість	Цінова конкуренція	4
Китайські виробники ZTT, Far East Cable	Масова кабельна продукція	Низька собівартість	Ціновий демпінг	5

Проведений аналіз свідчить, що конкурентне середовище ПАТ «Завод «Південкабель» є достатньо складним та багаторівневим. На внутрішньому ринку основний конкурентний тиск формують українські виробники, насамперед ПрАТ «Одескабель», який займає стійкі позиції у низці сегментів кабельної продукції. Разом із тим міжнародне конкурентне середовище характеризується значно вищою інтенсивністю конкуренції, зумовленою присутністю великих транснаціональних виробників та посиленням цінового тиску з боку азійських компаній. Особливу конкурентну загрозу становлять європейські виробники, які мають доступ до сучасних технологій, широкої системи сертифікації та значних фінансових ресурсів. Водночас турецькі та китайські компанії забезпечують потужний ціновий тиск, що посилює вимоги до собівартості та гнучкості виробництва ПАТ «Південкабель». За таких умов конкурентоспроможність підприємства визначається не лише ціною продукції, а й сукупністю його виробничих, технологічних та організаційних переваг.

Тому, для об'єктивної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, доцільно дослідити систему його конкурентних переваг. При цьому важливо розмежовувати переваги, пов'язані безпосередньо з діяльністю підприємства, та переваги самої продукції, оскільки саме їх поєднання формує конкурентні позиції ПАТ «Південкабель» на міжнародному ринку.

Конкурентні переваги ПАТ «Завод «Південкабель» на міжнародному ринку відображені в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Конкурентні переваги ПАТ «Завод «Південкабель» на міжнародному ринку [розраховано автором на основі даних підприємства]

Фактор	Характеристика	Вплив на конкурентоспроможність
Досвід роботи	Багаторічна діяльність у кабельній галузі	Формує репутацію та довіру партнерів
Виробничі потужності	Значна номенклатура та масштаб виробництва	Забезпечує гнучкість виконання замовлень
Сертифікація	Відповідність міжнародним стандартам	Розширює доступ до міжнародних ринків
Експортний досвід	Наявність сформованих зовнішніх зв'язків	Зменшує ризики виходу на нові ринки
Географія збуту	Робота на кількох зовнішніх ринках	Диверсифікує ризики
Кадровий потенціал	Кваліфікований персонал	Забезпечує технологічну якість
Фінансова стійкість	Достатній рівень ліквідності та автономії	Підвищує стабільність діяльності

Разом із перевагами підприємства важливе значення мають конкурентні характеристики продукції, оскільки саме вони безпосередньо визначають рівень попиту та ринкові позиції на міжнародному ринку (таблиця 2.19).

Таблиця 2.19 – Конкурентні переваги продукції ПАТ «Завод «Південкабель» [розраховано автором на основі даних підприємства]

Параметр	Характеристика	Конкурентне значення
Якість	Високий рівень надійності та безпечності	Підвищує довіру споживачів
Відповідність міжнародним стандартам	Наявність сертифікації	Забезпечує експортний потенціал
Технічні характеристики	Широкий спектр технічних рішень	Дає змогу працювати у різних сегментах
Асортимент	Диверсифікований продуктовий портфель	Підвищує ринкову адаптивність
Спеціалізована продукція	Кабелі спеціального призначення	Формує додаткові конкурентні переваги
Співвідношення «ціна–якість»	Конкурентна вартість за належної якості	Посилює ринкові позиції

Проведений аналіз свідчить, що конкурентні переваги ПАТ «Завод «Південкабель» мають комплексний характер і поєднують виробничі, організаційні та продуктові складові. Саме наявність такого поєднання створює основу для подальшої кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку та формування бази порівняння з основними конкурентами.

Для проведення об'єктивної оцінки рівня конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» на міжнародному ринку необхідним є формування релевантної бази порівняння та визначення кола підприємств-конкурентів. Використання динамічного методу оцінки передбачає не ізольований аналіз діяльності досліджуваного підприємства, а зіставлення його результатів із показниками провідних компаній галузі, що функціонують на міжнародному ринку кабельно-провідникової продукції. Такий підхід дозволяє визначити реальні конкурентні позиції підприємства, оцінити рівень його операційної ефективності, фінансової стійкості та стратегічного позиціонування відносно основних гравців ринку.

Формуючи базу порівняння, доцільно враховувати галузеву приналежність підприємств, масштаби діяльності, асортимент продукції, міжнародну присутність та орієнтацію на аналогічні сегменти споживачів. З огляду на це, для оцінки конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» обрано як вітчизняних, так і міжнародних виробників кабельно-провідникової продукції.

Враховуючи спрямованість дослідження саме на міжнародний ринок, ключове значення мають глобальні виробники кабельної продукції, що визначають технологічні стандарти та конкурентні умови галузі. До основних міжнародних конкурентів ПАТ «Завод «Південкабель» доцільно віднести:

1. LS Cable & System – є одним із найбільших азійських виробників кабельно-провідникової продукції та реалізує широкий спектр силових, підводних, телекомунікаційних і спеціалізованих кабелів для енергетичного сектору;

2. Prysmian Group – займає провідні позиції на європейському та світовому ринках високотехнологічних кабельних систем;

3. Southwire Company – є одним із лідерів північноамериканського ринку електротехнічної продукції та кабельних рішень для промисловості й будівництва.

Саме порівняння із зазначеними компаніями дозволяє найбільш об'єктивно оцінити рівень міжнародної конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель». На основі сформованої вибірки доцільно здійснити порівняльний аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємств-конкурентів, що створює інформаційну основу для подальших розрахунків інтегрального показника конкурентоспроможності (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20 – Основні показники діяльності ПАТ «Завод «Південкабель» та конкурентів, млн дол. [розраховано автором на основі даних підприємства]

Рік	Компанія	Показники діяльності			
		Виторг	Чистий прибуток	Оборотні активи	Поточні зобов'язання
2020	ПАТ «Завод «Південкабель»	58,2	2,8	27,3	8,1
	Prysmian Group	12040,0	178,0	24,6	7,4
	LS Cable & System	6419,0	78,0	20,1	5,3
2021	ПАТ «Завод «Південкабель»	93,4	7,3	34,7	12,3
	Prysmian Group	14670,0	310,0	29,4	10,1
	LS Cable & System	7374,0	164,0	36,8	13,9
2022	ПАТ «Завод «Південкабель»	44,2	3,9	32,4	11,1
	Prysmian Group	17000,0	539,0	30,0	18,5
	LS Cable & System	7700,0	248,0	28,2	21,4
2023	ПАТ «Завод «Південкабель»	53,5	2,4	34,3	10,5
	Prysmian Group	16200,0	529,0	19,4	9,8
	LS Cable & System	7800,0	221,0	12,5	7,4
2024	ПАТ «Завод «Південкабель»	84,2	4,9	35,8	9,9
	Prysmian Group	18300,0	956,0	42,6	11,6
	LS Cable & System	7200,0	283,0	40,0	13,7
2025	ПАТ «Завод «Південкабель»	94,5	4,5	39,4	12,7
	Prysmian Group	22800,0	1270,0	44,5	12,0
	LS Cable & System	7810,0	358,0	32,7	17,8

З метою комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» на міжнародному ринку використаємо динамічний метод оцінювання, який базується на порівнянні результатів діяльності підприємства із середніми показниками групи конкурентів. Перевагою даного підходу є можливість оцінки конкурентоспроможності не лише як поточного стану підприємства, а й як динамічної характеристики, що формується під впливом операційної ефективності, ринкового позиціонування та фінансової стійкості. У межах методики розраховуються коефіцієнт операційної ефективності (K_R), коефіцієнт стратегічного позиціонування (K_I), коефіцієнт фінансового стану (K_L) та інтегральний показник конкурентоспроможності (K).

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства відповідно до динамічного методу доцільно розпочати з аналізу операційної ефективності, оскільки саме вона характеризує результативність використання підприємством наявних ресурсів у процесі господарської діяльності. Операційна ефективність відображає здатність підприємства забезпечувати відповідний рівень доходів і прибутковості порівняно з конкурентами та виступає одним із ключових джерел формування конкурентних переваг на міжнародному ринку.

У межах даного підходу коефіцієнт операційної ефективності визначається через співвідношення операційної ефективності досліджуваного підприємства та середнього рівня ефективності підприємств-конкурентів за формулою 2.1:

$$K_R = \frac{R_a}{R_s}, \quad (2.1)$$

де, R_a – операційна ефективність ПАТ «Завод «Південкабель» (формула 2.2):

$$R_a = \frac{B}{B - \text{ЧП}}, \quad (2.2)$$

де, B – виторг (дохід від реалізації);

ЧП – чистий прибуток;

R_s – середня операційна ефективність підприємств-конкурентів (формула 2.3):

$$R_s = \frac{B_{\text{сер}}}{B_{\text{сер}} - \text{ЧП}_{\text{сер}}}, \quad (2.3)$$

Для визначення коефіцієнта операційної ефективності проведемо відповідні розрахунки (таблиця 2.21).

Таблиця 2.21 – Показники операційної ефективності ПАТ «Завод «Південкабель» та конкурентів [розраховано автором]

Показник	Ум. познач.	Значення показників по роках					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Операційна ефективність	Ra	1,050	1,085	1,097	1,039	1,061	1,050
Середня операційна ефективність конкурентів	Rs	1,022	1,032	1,047	1,046	1,062	1,067
Коефіцієнт операційної ефективності	KR	1,027	1,051	1,048	0,993	0,999	0,984

Динаміка коефіцієнта операційної ефективності ПАТ «Завод «Південкабель» показана на рисунку 2.5.

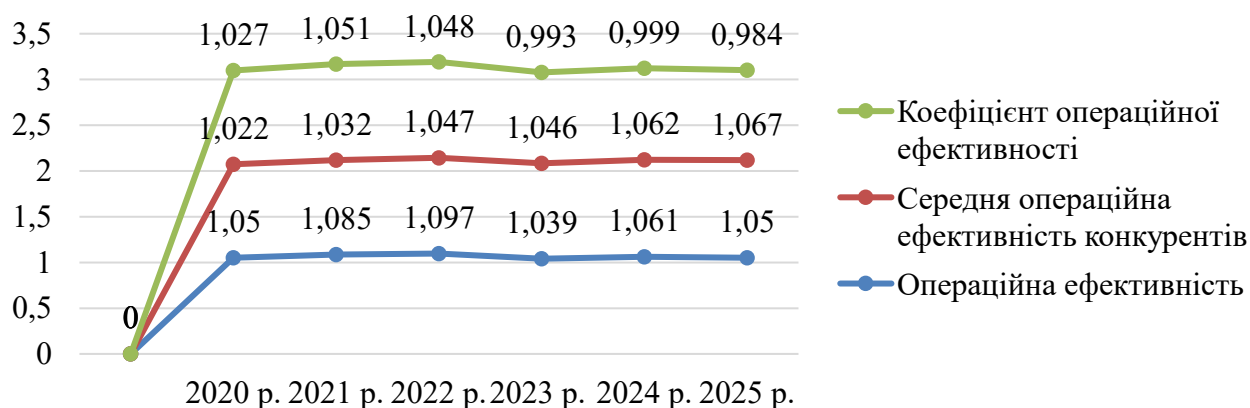


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнта операційної ефективності [розроблено автором]

Результати розрахунків свідчать, що у 2020–2022 рр. ПАТ «Завод «Південкабель» характеризувався вищим рівнем операційної ефективності порівняно із середнім рівнем міжнародних конкурентів, про що свідчить значення коефіцієнта $KR > 1$. Максимального значення показник досяг у 2021 р. – 1,051, що вказує на більш ефективне використання ресурсів та вищу

результативність господарської діяльності підприємства. Водночас у 2023-2025 рр. спостерігається певне зниження коефіцієнта операційної ефективності до рівня нижче одиниці. Це свідчить про посилення конкурентного тиску та швидше зростання результативності діяльності міжнародних виробників кабельно-провідникової продукції порівняно з ПАТ «Південкабель». Незважаючи на це, відхилення показника від середньогалузевого рівня є незначним, що дозволяє оцінити операційну ефективність підприємства як загалом достатню та таку, що забезпечує формування конкурентних позицій на зовнішніх ринках. Отримані результати свідчать про необхідність подальшого дослідження конкурентоспроможності через визначення рівня стратегічного позиціонування підприємства. Даний показник характеризує здатність підприємства забезпечувати темпи зростання продажів порівняно з підприємствами-конкурентами та відображає ефективність реалізації ринкової стратегії на міжнародному ринку. Високий рівень стратегічного позиціонування свідчить про успішне розширення ринків збуту, адаптацію до змін зовнішнього середовища та ефективне використання конкурентних переваг.

У межах динамічного методу коефіцієнт стратегічного позиціонування визначається шляхом співвідношення індексу зміни виручки досліджуваного підприємства та середнього індексу зміни виручки підприємств-конкурентів (формула 2.4):

$$K_I = \frac{I_a}{I_s}, \quad (2.4)$$

де, I_a – індекс зміни виручки ПАТ «Завод «Південкабель» (формула 2.5):

$$I_a = \frac{B_t}{B_{t-1}}, \quad (2.5)$$

Індекс зміни виручки підприємств-конкурентів визначається за формулою 2.6:

$$I_s = \frac{B_{\text{сеп},t}}{B_{\text{сеп},t-1}}, \quad (2.6)$$

Результати розрахунків наведено у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 – Показники стратегічного позиціонування ПАТ «Завод «Південкабель» [розраховано автором на основі даних підприємства]

Показник	Ум. познач.	Значення показників по роках					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Індекс зміни виручки	Ia	0,667	1,605	0,473	1,210	1,574	1,191
Індекс зміни виручки конкурентів	Is	0,903	1,176	1,151	0,983	1,114	1,097
Коефіцієнт стратегічного позиціонування	KI	0,739	1,365	0,411	1,231	1,413	1,086

Динаміка коефіцієнта стратегічного позиціонування ПАТ «Завод «Південкабель» та підприємств-конкурентів за 2020-2025 рр. показана на рисунку 2.6.

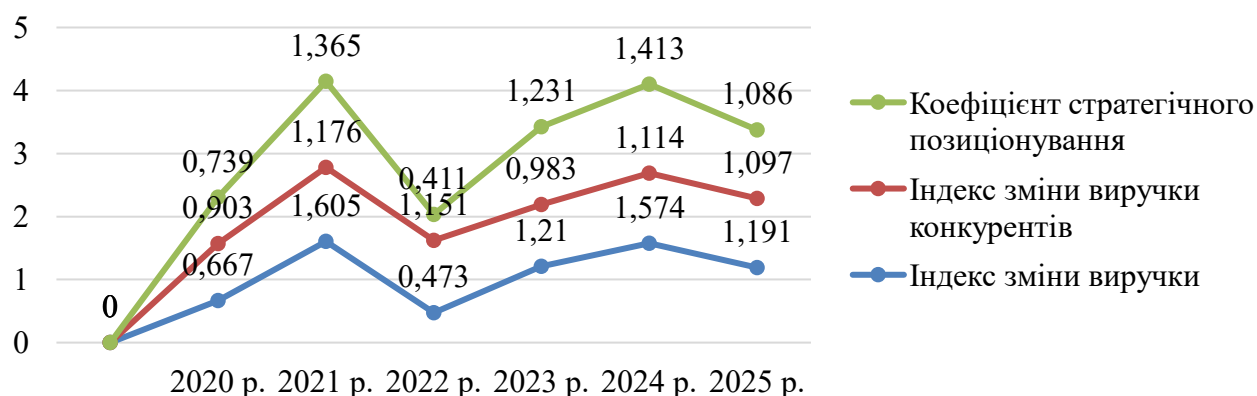


Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнта стратегічного позиціонування ПАТ «Завод «Південкабель» [розроблено автором]

Проведений аналіз свідчить, що динаміка стратегічного позиціонування ПАТ «Завод «Південкабель» у 2020-2025 рр. була нерівномірною. У 2020 та 2022 рр. коефіцієнт KI був нижчим за одиницю, що свідчило про нижчі темпи зростання виручки підприємства порівняно з міжнародними конкурентами та певне послаблення ринкових позицій. Водночас у 2021, 2023–2025 рр. спостерігалось перевищення коефіцієнта стратегічного позиціонування над

одиницею. Найвищого значення показник досяг у 2024 р. – 1,413, що свідчить про активізацію зовнішньоекономічної діяльності підприємства, розширення збуту та більш високі темпи зростання доходів порівняно з конкурентами.

Таким чином, результати оцінки дозволяють зробити висновок, що стратегічне позиціонування ПАТ «Завод «Південкабель» на міжнародному ринку характеризується загалом позитивною тенденцією, хоча й залишається чутливим до змін зовнішньої ринкової кон'юнктури. Отримані результати створюють основу для наступного етапу аналізу – оцінки фінансового стану підприємства як складової його міжнародної конкурентоспроможності.

В межах динамічного методу коефіцієнт фінансового стану визначається шляхом порівняння показників ліквідності досліджуваного підприємства та підприємств-конкурентів (формула 2.7):

$$K_L = \frac{L_a}{L_s}, \quad (2.7)$$

де, L_a – показник ліквідності ПАТ «Завод «Південкабель» (формула 2.8):

$$L_a = \frac{OA}{ПЗ}, \quad (2.8)$$

де, OA – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання;

L_s – середній показник ліквідності підприємств-конкурентів (формула 2.9):

$$L_s = \frac{OA_{сеп}}{ПЗ_{сеп}}, \quad (2.9)$$

Результати розрахунків наведено в таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 – Показники фінансового стану ПАТ «Завод «Південкабель» та конкурентів [розраховано автором на основі даних підприємства]

Показник	Ум. познач.	Значення показників по роках					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ліквідність ПАТ «Південкабель»	La	3,38	2,83	2,93	3,26	3,63	3,11
Середня ліквідність конкурентів	Ls	1,92	1,86	1,79	1,88	1,95	1,91
Коефіцієнт фінансового стану	KL	1,76	1,52	1,64	1,73	1,86	1,63

Динаміка коефіцієнта коефіцієнт фінансового стану ПАТ «Завод «Південкабель» та підприємств-конкурентів за 2020-2025 рр. показана на рисунку 2.7.

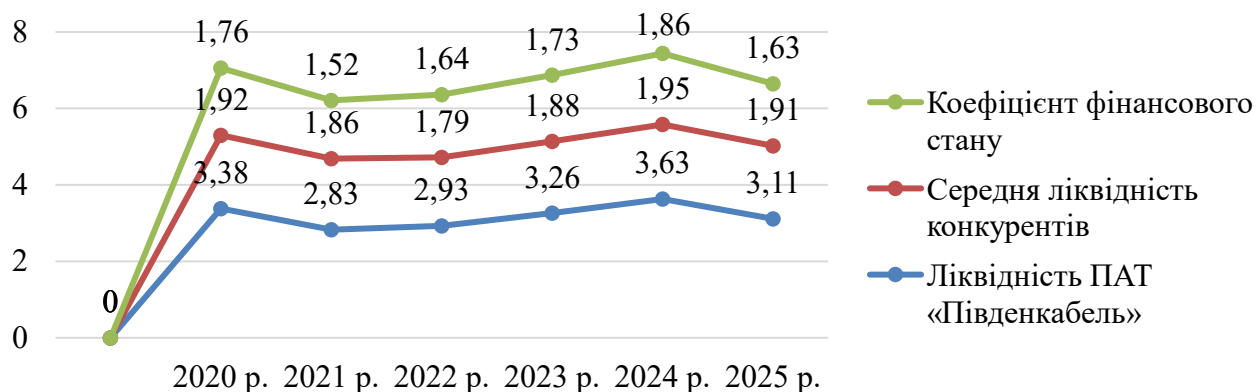


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнта коефіцієнт фінансового стану ПАТ «Завод «Південкабель» [розроблено автором]

Результати розрахунків свідчать, що протягом 2020-2025 рр. ПАТ «Завод «Південкабель» характеризувався вищим рівнем ліквідності порівняно із середніми показниками міжнародних конкурентів, про що свідчить значення коефіцієнта $KL > 1$ упродовж усього аналізованого періоду. Найнижче значення показника спостерігалося у 2021 р. (1,52), однак уже у наступні роки коефіцієнт фінансового стану демонстрував позитивну динаміку та досяг максимального рівня у 2024 р. – 1,86. Це свідчить про достатній рівень фінансової стійкості підприємства та його здатність підтримувати платоспроможність навіть в умовах посилення конкурентного тиску на міжнародному ринку. Таким чином, фінансовий стан ПАТ «Завод «Південкабель» виступає однією із сильних сторін підприємства та позитивно впливає на формування його міжнародної конкурентоспроможності. Отримані результати створюють основу для завершального етапу дослідження – визначення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства.

Завершальним етапом динамічного аналізу є визначення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства. На відміну від окремих

коефіцієнтів, що характеризують лише певні аспекти діяльності, інтегральний показник дозволяє здійснити комплексну оцінку конкурентних позицій підприємства, враховуючи одночасно рівень операційної ефективності, стратегічного позиціонування та фінансового стану. Такий підхід забезпечує більш об'єктивне визначення місця підприємства у конкурентному середовищі міжнародного ринку.

Інтегральний показник конкурентоспроможності визначається як добуток коефіцієнтів операційної ефективності, стратегічного позиціонування та фінансового стану (формула 2.10):

$$K = K_R \times K_I \times K_L, \quad (2.9)$$

Результати розрахунків інтегрального показника наведено у таблиці 2.24.

Таблиця 2.24 – Показники конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» [розраховано автором на основі даних підприємства]

Показник	Ум. познач.	Значення показника по роках						Відхилення 2025/2020, %
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Коефіцієнт операційної ефективності	KR	1,027	1,051	1,048	0,993	0,999	0,984	-4,2
Коефіцієнт стратегічного позиціонування	KI	0,739	1,365	0,411	1,231	1,413	1,086	+46,9
Коефіцієнт фінансового стану	KL	1,760	1,520	1,640	1,730	1,860	1,630	-7,4
Інтегральний показник конкурентоспроможності	K	1,335	2,189	0,706	2,110	2,623	1,740	+30,3

Динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» за 2020-2025 рр. показана на рисунку 2.8.

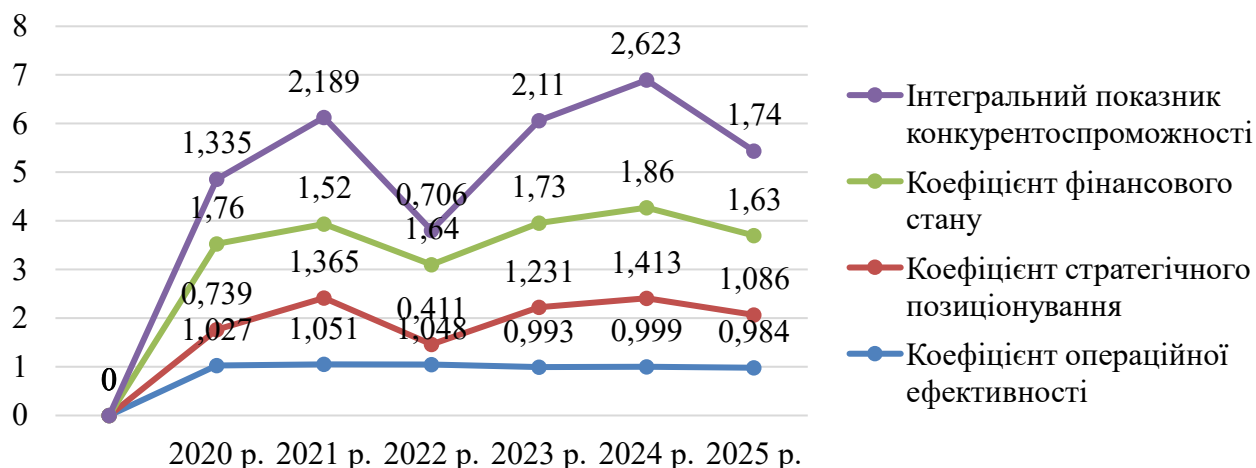


Рисунок 2.8 – Динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» [розроблено автором]

Проведені розрахунки свідчать, що рівень конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» на міжнародному ринку у 2020-2025 рр. характеризувався загалом позитивною динамікою. Значення інтегрального показника у більшості років перевищувало одиницю, що свідчить про наявність у підприємства достатніх конкурентних переваг відносно міжнародних виробників кабельно-провідникової продукції. Найнижчий рівень конкурентоспроможності спостерігався у 2022 р. ($K=0,706$), що було зумовлено суттєвим погіршенням стратегічного позиціонування та зниженням темпів зростання доходів у порівнянні з конкурентами. Водночас у 2023-2025 рр. підприємство демонструвало відновлення конкурентних позицій. Максимального значення інтегральний показник досяг у 2024 р. – 2,623, що свідчить про посилення ринкових позицій та ефективне використання конкурентних переваг.

Загалом отримані результати дозволяють зробити висновок, що ПАТ «Завод «Південкабель» характеризується достатнім рівнем міжнародної конкурентоспроможності, а ключовими джерелами її формування виступають високий рівень фінансової стійкості та позитивна динаміка стратегічного позиціонування на зовнішніх ринках. Наступним етапом дослідження є

деталізація отриманих результатів через аналіз конкурентоспроможності підприємства у розрізі джерел її формування.

Для поглиблення оцінки міжнародної конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» доцільно здійснити аналіз структури продажів підприємства за основними продуктовими сегментами. Необхідність сегментування зумовлена тим, що конкурентоспроможність підприємства формується не лише загальними фінансовими результатами, а й конкурентними позиціями окремих груп продукції на зовнішньому ринку. У межах даного дослідження використано підхід BCG-аналізу, який дозволяє оцінити збалансованість продуктового портфеля підприємства та визначити перспективні напрями розвитку експортної діяльності.

ПАТ «Завод «Південкабель» здійснює зовнішньоекономічну діяльність у кількох ключових продуктових сегментах, що відрізняються технологічними характеристиками, сферами використання та рівнем міжнародного попиту:

1. Силові кабелі та кабелі для енергетики. Даний сегмент формує основу міжнародних продажів підприємства та включає високовольтні й низьковольтні кабелі, продукцію для електромереж, енергогенеруючих об'єктів та інфраструктурних систем. Основними споживачами виступають енергетичні компанії, оператори електромереж, підприємства енергетичного машинобудування та об'єкти критичної інфраструктури.

2. Контрольні та спеціальні кабелі. До цієї групи належить продукція для промислової автоматизації, транспортної інфраструктури, зв'язку та спеціалізованих технологічних процесів. Особливістю сегмента є підвищені вимоги до технічних характеристик, надійності та відповідності міжнародним стандартам.

3. Кабельно-провідникова продукція загальнопромислового призначення. Сегмент охоплює кабелі та проводи для будівництва, машинобудування, металургії, транспортної та комунальної інфраструктури. Попит на цю продукцію характеризується відносною стабільністю, що забезпечує підприємству прогнозований рівень доходів.

4. Спеціалізована та інноваційна продукція. До даного напрямку належать окремі види спеціальних кабелів для складних умов експлуатації, енергетичних та інфраструктурних проєктів, а також продукція з підвищеними вимогами до безпеки та довговічності. Даний сегмент характеризується високим потенціалом розвитку, однак потребує значних інвестицій у технології та сертифікацію.

Продажі ПАТ «Завод «Південкабель» за сегментами міжнародного ринку відображені в таблиці 2.25.

Таблиця 2.25 – Продажі ПАТ «Завод «Південкабель» за сегментами міжнародного ринку [розраховано автором на основі даних підприємства]

Сегмент ринку	Товарна група	Середня частка у виручці, %
Силові кабелі	високовольтні та низьковольтні кабелі	38
Кабелі для енергетики	кабелі для електромереж та енергетичних систем	24
Контрольні та спеціальні кабелі	автоматизація, транспорт, спецпризначення	16
Кабельно-провідникова продукція загального призначення	будівництво, промисловість	14
Інша продукція	супутня продукція та спеціальні замовлення	8

На основі проведеного сегментування доцільно здійснити BCG-аналіз продуктового портфеля ПАТ «Завод «Південкабель». Даний метод дозволяє оцінити позиції окремих товарних груп залежно від темпів зростання ринку та їхньої частки у структурі продажів підприємства. Використання BCG-матриці дає можливість визначити найбільш перспективні напрями розвитку, оцінити збалансованість продуктового портфеля та сформулювати основу для подальших управлінських рішень щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства (таблиця 2.26).

Таблиця 2.26 – Дані для побудови BCG-матриці ПАТ «Завод «Південкабель» [розраховано автором на основі даних підприємства]

Сегмент продукції	Частка у продажах підприємства, %	Темп зростання сегмента ринку, %	Відносна частка ринку, %
Силові кабелі	38	12	1,35
Кабелі для енергетики	24	10	1,18
Контрольні та спеціальні кабелі	16	8	0,76
Кабелі загальнопромислового призначення	14	4	1,12
Інша продукція	8	1	0,42

Результати протфельного аналізу продукції ПАТ «Завод «Південкабель» зображено на рисунку 2.9.

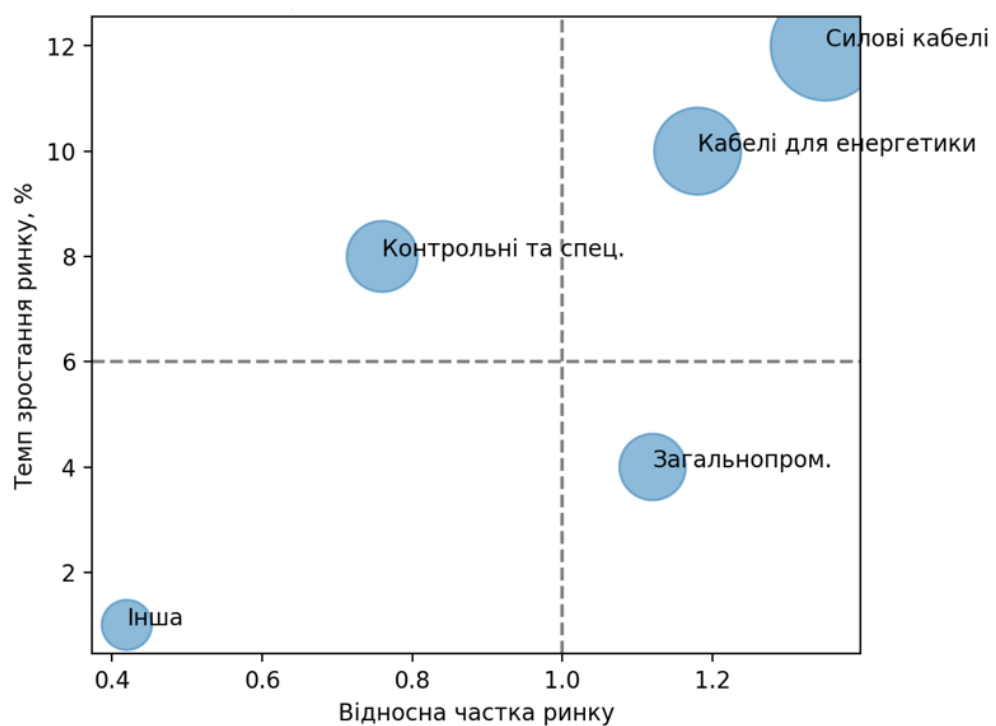


Рисунок 2.9 – Портфельний БКГ-аналіз продукції ПАТ «Завод «Південкабель» [розроблено автором]

Результати матриці БКГ свідчать про достатньо збалансований продуктовий портфель ПАТ «Завод «Південкабель», у якому представлені сегменти з різним рівнем ринкової привабливості та конкурентних позицій.

Найбільш сильні позиції займають силові кабелі та кабелі для енергетики, що належать до категорії «зірок». Дані сегменти характеризуються високими темпами зростання міжнародного ринку та значною відносною часткою ринку підприємства. Саме вони забезпечують основну частину валютної виручки та формують стратегічну основу міжнародної конкурентоспроможності ПАТ «Завод Південкабель».

До категорії «дійних корів» відноситься кабельно-провідникова продукція загальнопромислового призначення. Незважаючи на помірні темпи розвитку відповідного сегмента ринку, дана продукція характеризується стабільним попитом та забезпечує підприємству відносно прогнозований рівень доходів, виступаючи джерелом фінансової підтримки для розвитку більш перспективних напрямів.

Контрольні та спеціальні кабелі займають позицію «знаків питання». Для даного сегмента характерними є достатньо високі темпи розвитку ринку, однак відносна частка ПАТ «Завод Південкабель» поки залишається нижчою за позиції провідних конкурентів. Це свідчить про значний потенціал розвитку за умови активізації інноваційної діяльності, сертифікації та розширення міжнародної присутності.

Сегмент іншої продукції належить до категорії «мертвий вантаж», оскільки характеризується низькими темпами зростання та слабкими конкурентними позиціями. Його подальший розвиток потребує критичної оцінки економічної доцільності.

Таким чином, результати BCG-аналізу підтверджують, що ключовими драйверами міжнародної конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» виступають енергетичний та силовий сегменти продукції, тоді як перспективним резервом зростання є розвиток спеціалізованих кабельних рішень.

Проведена оцінка конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» на міжнародному ринку засвідчила, що підприємство характеризується достатнім рівнем конкурентоспроможності та займає стійкі позиції у сегменті кабельно-провідникової продукції. Результати динамічного аналізу показали, що

інтегральний показник конкурентоспроможності у більшості досліджуваних років перевищував нормативне значення, що свідчить про наявність у підприємства конкурентних переваг порівняно з міжнародними виробниками. Основними джерелами формування конкурентоспроможності виступають високий рівень фінансової стійкості, достатня ліквідність та позитивна динаміка стратегічного позиціонування на зовнішніх ринках.

Водночас проведений аналіз дозволив виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства. До ключових переваг ПАТ «Завод «Південкабель» належать диверсифікований продуктовий портфель, наявність конкурентних позицій у сегменті силових та енергетичних кабелів, експортна орієнтація діяльності, а також здатність підтримувати стабільний фінансовий стан навіть за умов посилення міжнародної конкуренції. Результати BCG-аналізу підтвердили, що найбільш перспективними напрямками діяльності підприємства є сегменти силових кабелів та продукції для енергетики, які формують основу його міжнародної конкурентоспроможності.

Разом із тим встановлено і низку проблемних аспектів, що стримують подальше зміцнення конкурентних позицій підприємства. До них належать нерівномірна динаміка стратегічного позиціонування, обмеженість частки окремих високотехнологічних сегментів у структурі продажів, а також необхідність подальшого розвитку спеціалізованої та інноваційної продукції для міжнародних ринків.

Таким чином, результати проведеної оцінки свідчать, що ПАТ «Завод «Південкабель» має достатній потенціал для подальшого посилення своїх позицій на зовнішніх ринках, однак реалізація цього потенціалу потребує системних заходів щодо розвитку конкурентних переваг, удосконалення товарної структури та активізації міжнародного позиціонування. Це обумовлює необхідність переходу до наступного розділу дослідження, присвяченого розробці практичних напрямів і заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

3.1. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель»» в умовах міжнародної конкуренції

Проведене, у другому розділі даної роботи, дослідження дозволило комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель»» на міжнародному ринку та визначити основні тенденції його зовнішньоекономічного розвитку. Результати аналізу засвідчили, що підприємство загалом характеризується достатнім рівнем міжнародної конкурентоспроможності та зберігає стійкі позиції у сегменті кабельно-провідникової продукції. Позитивний вплив на конкурентні позиції підприємства здійснюють його виробничий потенціал, накопичений експортний досвід, диверсифікований продуктовий портфель, а також достатній рівень фінансової стійкості та ліквідності.

Водночас результати проведеної оцінки виявили низку факторів, які стримують подальше посилення міжнародних позицій ПАТ «Завод «Південкабель»». Насамперед йдеться про нерівномірну динаміку стратегічного позиціонування підприємства, залежність зовнішньоекономічної діяльності від окремих ринків збуту, високий рівень конкурентного тиску з боку міжнародних виробників, а також необхідність подальшого розвитку високотехнологічних та спеціалізованих видів продукції. Додатковим викликом виступає посилення ролі міжнародного маркетингу та цифрових каналів комунікації у формуванні конкурентних переваг на глобальному ринку.

Результати BCG-аналізу також підтвердили неоднорідність продуктового портфеля підприємства. З одного боку, ПАТ «Завод «Південкабель»» має сильні конкурентні позиції у сегменті силових та енергетичних кабелів, які формують основу його експортного потенціалу та належать до найбільш перспективних

напрямів діяльності. З іншого боку, частина спеціалізованої продукції потребує подальшого розвитку та активнішого міжнародного просування, що створює резерви для зміцнення ринкових позицій підприємства.

За таких умов забезпечення довгострокової міжнародної конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» потребує не окремих ситуативних рішень, а формування цілісної системи стратегічних заходів, орієнтованих на посилення конкурентних переваг підприємства, підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та адаптацію до сучасних тенденцій розвитку світового ринку кабельно-провідникової продукції.

За таких умов підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель»» потребує не окремих локальних рішень, а формування цілісної системи стратегічних напрямів розвитку, які мають бути орієнтовані на довгострокове зміцнення конкурентних переваг підприємства та адаптацію до сучасних тенденцій міжнародного ринку.

Формування стратегічних напрямів здійснюється на основі логічного зв'язку між виявленими проблемами та можливими механізмами їх подолання. Враховуючи результати оцінки конкурентного середовища, динамічного аналізу конкурентоспроможності та BCG-аналізу продуктового портфеля, доцільно виділити три ключові напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства: диверсифікацію зовнішніх ринків збуту, удосконалення системи міжнародного маркетингу та цифрового позиціонування, а також розвиток високотехнологічної і спеціалізованої продукції.

Передумови формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності «Завод «Південкабель»» відображено в таблиці 3.1.

Наведені результати свідчать, що основні проблеми конкурентоспроможності підприємства мають комплексний характер та охоплюють одночасно ринкову, маркетингову та продуктову складові. Відповідно система заходів також повинна мати інтегрований характер.

Таблиця 3.1 – Передумови формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» [розроблено автором]

Результати аналізу	Виявлена проблема	Потенційні ризики	Необхідність реагування
Аналіз ЗЕД	Географічна концентрація експорту	Залежність від окремих ринків та політичних ризиків	Диверсифікація експорту
Аналіз конкурентного середовища	Високий міжнародний конкурентний тиск	Втрата частини ринку	Посилення диференціації
BCG-аналіз	Обмеженість частки високотехнологічних сегментів	Зниження перспектив розвитку	Розвиток спеціалізованої продукції
Оцінка КІ та К	Нерівномірне стратегічне позиціонування	Нестійкість міжнародних позицій	Посилення міжнародного маркетингу

З метою забезпечення системного підходу до підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства стратегічні напрями доцільно узагальнити у вигляді рисунку 3.1. Сформована система стратегічних напрямів демонструє, що підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на комплексному поєднанні ринкових, маркетингових та інноваційних заходів.

Одним із ключових напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» є диверсифікація зовнішніх ринків збуту, доповнена розвитком міжнародної партнерської кооперації. Такий підхід є більш практичним, ніж звичайне розширення географії експорту, оскільки передбачає не лише пошук нових країн-споживачів, а й формування стабільних каналів виходу на ці ринки через локальних партнерів, ЕРС-підрядників, дистриб'юторів та інтеграторів енергетичних проєктів. Необхідність реалізації цього заходу зумовлена результатами аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, який показав, що ПАТ «Завод «Південкабель» має сформований експортний потенціал, однак для подальшого зміцнення позицій на міжнародному ринку потребує зниження залежності від окремих ринків збуту та розширення присутності у країнах із високим попитом на кабельно-провідникову продукцію.

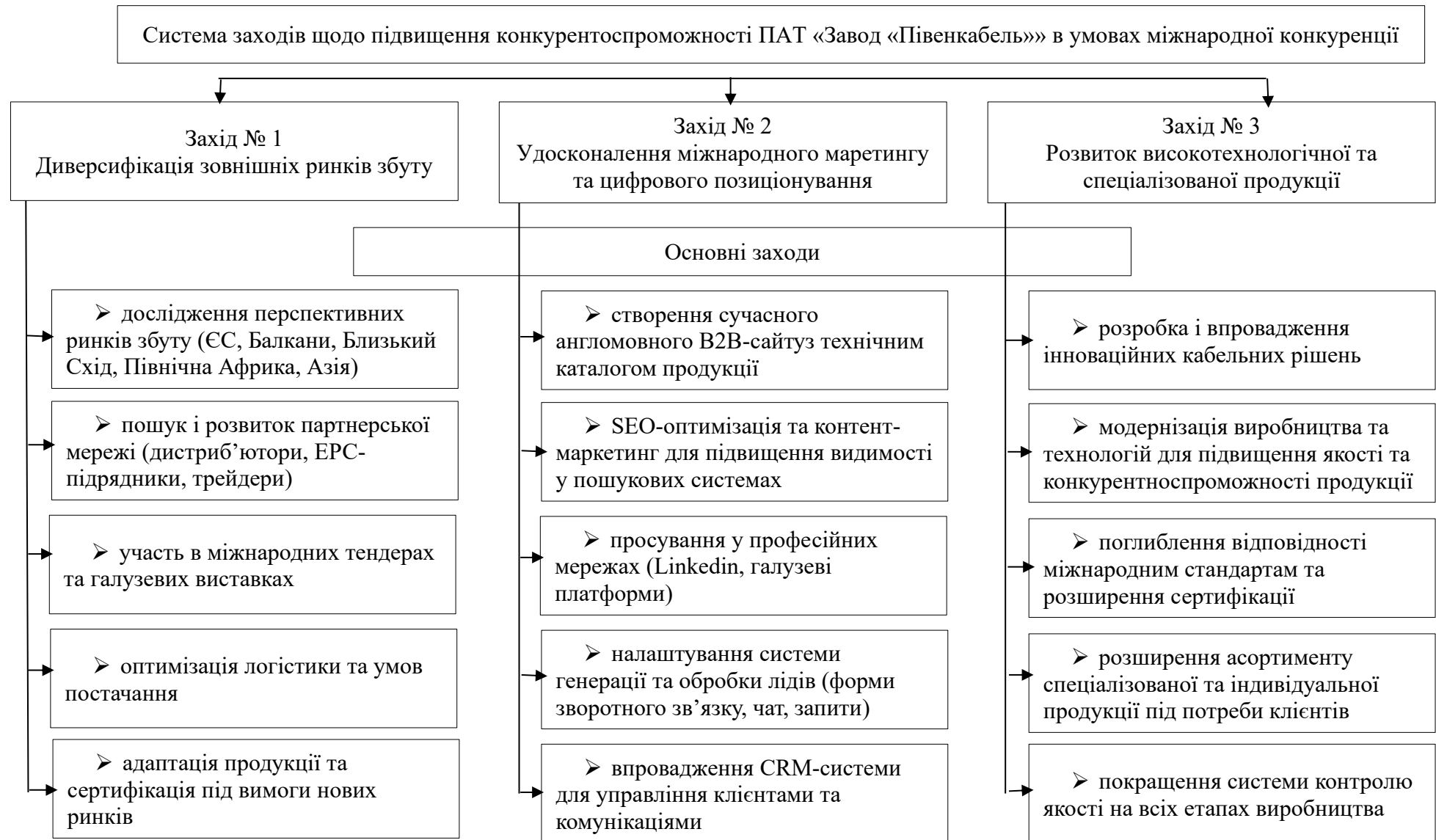


Рисунок 3.1 – Стратегічні напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності «Завод «Південкабель»»

[розроблено автором]

В умовах жорсткої міжнародної конкуренції прямий вихід на нові ринки може бути достатньо складним через сертифікаційні, логістичні, інформаційні та комерційні бар'єри. Саме тому доцільним є використання партнерської моделі, за якої підприємство поєднує власні виробничі можливості з ринковими компетенціями місцевих або міжнародних партнерів. На відміну від моделі прямої конкуренції, партнерська кооперація дозволяє підприємству не витрачати надмірні ресурси на самостійне створення збутової інфраструктури у кожній країні, а використовувати вже сформовані канали продажу, тендерні можливості та клієнтську базу партнерів. Для ПАТ «Південкабель» найбільш доцільними є три формати такої взаємодії: співпраця з ЕРС-підрядниками у великих інфраструктурних проєктах, формування дилерської мережі у країнах Центральної та Південно-Східної Європи, а також участь у проєктних партнерствах у країнах Близького Сходу.

Практична логіка запропонованого заходу полягає у тому, що ПАТ «Завод «Південкабель»» зберігає роль виробника кабельно-провідникової продукції, а партнер забезпечує доступ до конкретного ринку, комунікацію з кінцевим замовником, участь у тендерних процедурах або локальний технічний супровід. Така модель дозволяє поєднати виробничий потенціал українського підприємства з ринковими можливостями партнера та отримати синергетичний ефект (рисунки 3.1 та 3.2).

Запропонована схема демонструє, що підприємство може виходити на нові зовнішні ринки не лише через прямі продажі, а й через включення до міжнародних виробничо-збутових ланцюгів. Це особливо важливо для кабельної галузі, де значна частина поставок здійснюється не кінцевому споживачу напрямку, а через підрядників, інжинірингові компанії, дистриб'юторів та організації, які реалізують енергетичні або інфраструктурні проєкти.

Найбільш перспективними для такого підходу є три групи ринків: Польща та країни Центральної Європи, Румунія і Балканський регіон, а також країни Близького Сходу. Вибір цих напрямів пояснюється наявністю попиту на

енергетичні, силові, інфраструктурні та спеціалізовані кабелі, а також можливістю формування партнерських каналів збуту (таблиця Б.1, Додаток Б).



Рисунок 3.2 – Механізм міжнародної партнерської кооперації ПАТ «Завод «Південкабель» у процесі диверсифікації експорту [розроблено автором]

Сутність партнерської моделі полягає у тому, що підприємство не лише продає продукцію, а й інтегрується у міжнародні проекти через партнерські структури. Це дозволяє скоротити період входження на новий ринок, знизити витрати на пошук замовників та підвищити довіру до продукції завдяки участі локального або міжнародного партнера.

Для деталізації практичного механізму кооперації доцільно виділити основні форми партнерства, які можуть бути використані ПАТ «Південкабель» у процесі диверсифікації експорту (таблиця Б.2, Додаток Б).

Запропоновані формати кооперації мають не замінити власну експортну діяльність підприємства, а доповнити її. На першому етапі підприємство може використовувати партнерські канали для входження на нові ринки, а після формування стабільного попиту поступово посилювати власну присутність через прямі контракти, участь в тендерах та розвиток постійних представницьких або дилерських зв'язків.

Важливим результатом такої взаємодії є синергетичний ефект. Він виникає за рахунок поєднання виробничих компетенцій ПАТ «Південкабель» із ринковими компетенціями партнера. Саме така логіка дозволяє адаптувати ідею партнерського об'єднання зусиль до умов міжнародного B2B-ринку кабельно-провідникової продукції (таблиця Б.3, Додаток Б).

Для практичної реалізації запропонованого напрямку доцільно поєднати диверсифікацію ринків із чітким планом створення партнерських каналів збуту. Послідовність дій може бути представлена у вигляді алгоритму (рисунк 3.3).

Для забезпечення контрольованості реалізації заходу необхідно визначити конкретний план дій, відповідальних виконавців і очікувані результати (таблиця Б.4, Додаток Б).

Запропонований захід має практичне значення для ПАТ «Південкабель», оскільки дозволяє поєднати два важливі завдання: розширення географії експорту та зниження ризиків самостійного виходу на нові ринки. Його реалізація дасть можливість підприємству не лише збільшити кількість зовнішніх клієнтів, але й підвищити якість міжнародного позиціонування,

посилити участь у великих інфраструктурних проєктах і збільшити частку продукції з вищою доданою вартістю.



Рисунок 3.3 – Алгоритм диверсифікації експорту ПАТ «Завод «Південкабель» із використанням партнерської кооперації [розроблено автором]

Очікуваними результатами впровадження заходу є зменшення залежності від окремих ринків збуту, підвищення стабільності експортних поставок, збільшення кількості міжнародних партнерських каналів, посилення стратегічного позиціонування підприємства та створення передумов для зростання інтегрального показника конкурентоспроможності. У подальшому саме цей захід може стати основою для економічного обґрунтування приросту експортної виручки та оцінки ефективності запропонованих управлінських рішень.

Разом із тим сучасні умови міжнародної конкуренції висувають нові вимоги до зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств. Ефективність функціонування визначається не лише якістю продукції чи рівнем виробничого потенціалу, але й здатністю забезпечувати результативну міжнародну комунікацію та цифрову присутність на глобальному ринку. Особливо це актуально для B2B-сегменту промислової продукції, де процеси пошуку постачальників, технічного аналізу та первинних переговорів дедалі більше переміщуються у цифрове середовище.

Для ПАТ «Завод «Південкабель» питання цифрового позиціонування набуває особливого значення, оскільки підприємство працює на ринку технічно складної кабельно-провідникової продукції, де рішення про співпрацю часто приймаються на основі аналізу технічної документації, сертифікації, репутації виробника та швидкості комунікації із потенційним постачальником. За таких умов офіційний сайт, цифрові канали комунікації та інструменти B2B-маркетингу виступають не лише джерелом інформації, а фактично елементом міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Проведений аналіз офіційного сайту ПАТ «Завод «Південкабель» показав, що він виконує переважно інформаційну функцію та забезпечує загальне представлення підприємства, його історії, продукції та контактних даних. Разом із тим із позиції міжнародного B2B-клієнта наявна цифрова платформа має ряд функціональних обмежень, що можуть знижувати ефективність міжнародного

просування продукції та ускладнювати формування первинного комерційного контакту (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Оцінка міжнародної орієнтації офіційного сайту ПАТ «Завод «Південкабель» [розроблено автором]

Поточний стан цифрової платформи	Виявлені обмеження	Практичний вплив на міжнародну конкурентоспроможність
Мовна адаптація та міжнародна доступність		
Сайт містить англomовну версію, що створює базову можливість ознайомлення іноземного користувача з діяльністю підприємства	Англomовна версія виконує переважно інформаційну функцію та недостатньо адаптована під потреби міжнародного B2B-клієнта. Відсутня спеціалізована структура для export-oriented communication.	Обмежується доступність підприємства для іноземних замовників та знижується ефективність міжнародної комунікації
Структура та навігація		
Сайт має класичну інформаційну структуру з розділами про підприємство, продукцію та контакти	Відсутня логіка buyer journey, коли користувач послідовно переходить від ознайомлення з продукцією до формування запиту	Зростає ризик втрати потенційних клієнтів на ранньому етапі контакту
Каталог продукції		
Представлено перелік продукції та технічні характеристики	Каталог має статичний характер, відсутній пошук за галузями використання, напругою чи функціональним призначенням продукції	Ускладнюється швидкий підбір продукції міжнародним замовником
Технічна документація та сертифікація		
Наявна інформація про стандарти та сертифікацію продукції	Відсутній централізований технічний download-center для швидкого отримання сертифікатів, datasheets та технічних паспортів	Знижується довіра та швидкість технічного аналізу продукції
Інструменти комерційної взаємодії		
Контакти підприємства розміщені у відкритому доступі	Відсутні інструменти типу Request for quotation (RFQ), lead forms та онлайн-запитів	Ускладнюється генерація міжнародних лідів та початок переговорного процесу
SEO та digital visibility		
Сайт індексується пошуковими системами	Недостатня SEO-орієнтація на міжнародні ключові запити industrial cable market	Обмежується міжнародна видимість підприємства
B2B-комунікації		
Комунікація здійснюється традиційними способами	Відсутня інтеграція з LinkedIn, CRM та системами підтримки клієнтів	Обмежуються можливості формування партнерських контактів та післяпродажного супроводу

Наведені результати свідчать, що поточна цифрова модель ПАТ «Завод Південкабель» забезпечує інформаційну присутність підприємства, проте не повною мірою виконує функцію міжнародного маркетингового інструменту. Для сучасного B2B-клієнта важливо не лише отримати інформацію про виробника, а й швидко оцінити його компетенції, знайти релевантну продукцію, завантажити технічну документацію та оперативно ініціювати переговорний процес. Саме тому доцільним є перехід від традиційного корпоративного сайту до міжнародної B2B digital-платформи.

Формування системи міжнародного digital-маркетингу ПАТ «Завод Південкабель» повинно мати комплексний характер та охоплювати не лише модернізацію сайту, але й створення взаємопов'язаного середовища цифрових комунікацій.

Центральним елементом системи виступає модернізований міжнародний сайт підприємства, інтегрований із SEO-інструментами, LinkedIn-комунікаціями, CRM-системою, міжнародними тендерними платформами та сервісом технічної підтримки (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Складові системи міжнародного digital-маркетингу ПАТ «Завод Південкабель» [розроблено автором]

Компонент	Практичний зміст впровадження	Функціональне значення	Очікуваний вплив
1	2	3	4
Міжнародний B2B-сайт	Створення повноцінного англomовного ресурсу з експортною орієнтацією та адаптацією під міжнародного <i>industrial buyer</i>	Формування першого контакту та презентація компетенцій підприємства	Підвищення міжнародної доступності бренду
<i>Smart-catalog</i>	Інтерактивний каталог із фільтрацією за напругою, галузями використання та технічними параметрами	Спрощення вибору продукції	Підвищення конверсії та зручності роботи клієнта
<i>RFQ ma lead forms</i>	Онлайн-форма комерційного запиту	Генерація лідів та початок переговорів	Зростання кількості міжнародних запитів
CRM-система	Система супроводу клієнтів та контролю комунікацій	Формування sales funnel та післяпродажного супроводу	Зростання ефективності продажів

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
LinkedIn та B2B <i>networking</i>	Формування професійної присутності підприємства у міжнародному бізнес-середовищі	Пошук партнерів та комунікація	Посилення міжнародної репутації
<i>Technical support center</i>	Онлайн-підтримка та консультації <i>export manager</i>	Технічний супровід клієнта	Підвищення довіри та лояльності

Реалізація зазначених елементів потребує зміни концепції офіційного сайту підприємства. Йдеться не лише про візуальний редизайн, а про побудову цифрової платформи, орієнтованої на міжнародного *industrial buyer* (рисунок 3.4).

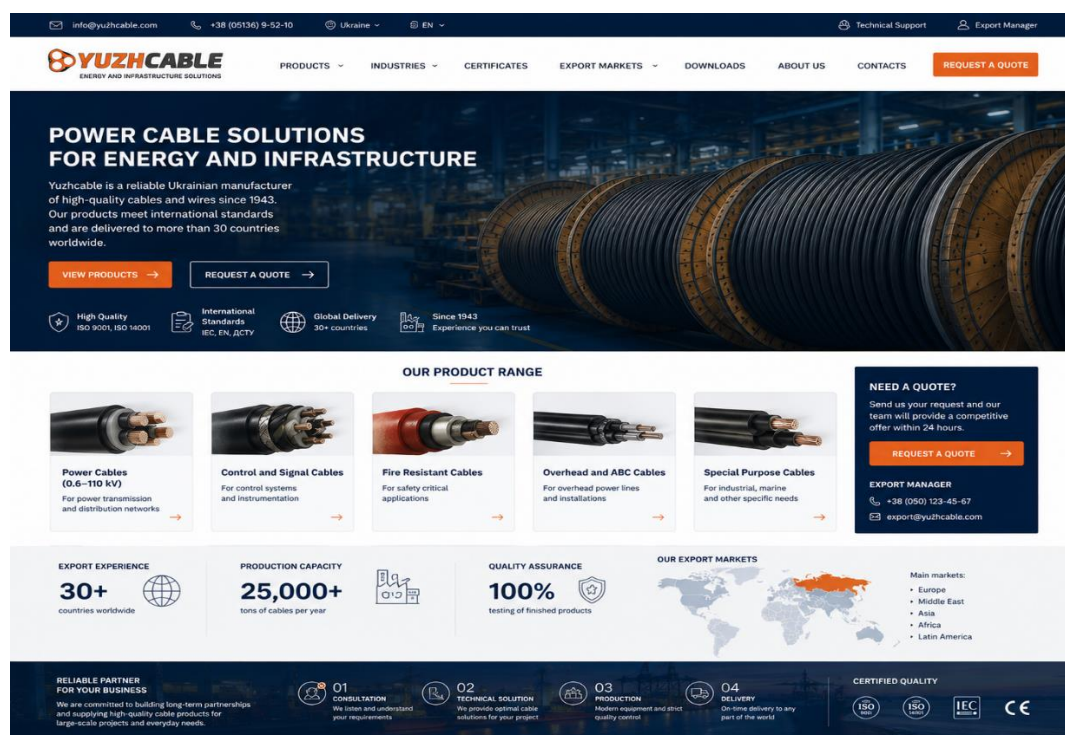


Рисунок 3.4 – Концепція модернізованого міжнародного сайту ПАТ «Завод Південкабель» [розроблено автором]

Запропонований новий вигляд сайту повинен базуватися на логіці міжнародного B2B-маркетингу та включати кілька функціональних блоків.

Центральним елементом має стати Hero section із позиціонуванням підприємства як виробника енергетичних та інфраструктурних кабельних рішень.

Далі доцільно розмістити структурований каталог продукції, блок міжнародної сертифікації, карту експортних поставок, технічний *download-center*, форму *Request quotation*, контакти *export manager* та приклади реалізованих проєктів (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Порівняльна характеристика поточного та модернізованого сайту «Завод Південкабель» [розроблено автором]

Характеристика	Поточний сайт	Запропонована digital-платформа	Очікуваний маркетинговий ефект
Основна функція	Інформування	Генерація B2B-контактів та підтримка експорту	Посилення комерційної ефективності
Логіка взаємодії	Статична	Buyer journey та lead generation	Підвищення конверсії
Каталог	Стандартний	Smart-catalog	Швидший вибір продукції
Комерційні інструменти	Контакти	RFQ та CRM	Зростання лідів
Позиціонування	Загальне	Export-oriented industrial brand	Посилення міжнародного іміджу
Сервіс	Мінімальний	Technical support + export manager	Зростання довіри клієнтів

Практична реалізація запропонованого заходу потребує поетапного впровадження (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – План впровадження системи міжнародного digital-позиціонування «Завод Південкабель» [розроблено автором]

Етап	Зміст робіт	Термін	Відповідальні	Практичний результат
1	2	3	4	5
Digital-аудит	Аналіз поточної платформи та формування technical brief	1 міс.	Marketing + IT	Технічне завдання
Редизайн та структура	Розробка міжнародної B2B-платформи	2–4 міс.	IT + contractor	Новий сайт
CRM та RFQ	Інтеграція sales tools	2 міс.	Sales + IT	Lead control

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
SEO та LinkedIn	Запуск digital-promotion	3–6 міс.	Marketing	Зростання видимості
KPI та моніторинг	Оцінка ефективності	Постійно	Marketing + Export dept	Контроль результативності

Реалізація запропонованого заходу дозволить «Завод Південкабель» перейти від пасивної інформаційної присутності до активного міжнародного digital-позиціонування. Очікуваними результатами є зростання міжнародної видимості бренду, збільшення кількості B2B-запитів, підтримка диверсифікації експорту, посилення показника стратегічного позиціонування (KI) та формування додаткових конкурентних переваг на міжнародному ринку кабельно-провідникової продукції.

В умовах зростаючої конкуренції на світовому ринку кабельно-провідникової продукції цінові переваги поступово втрачають визначальне значення. Сучасні тенденції свідчать, що довгострокова конкурентоспроможність формується насамперед завдяки технологічним інноваціям, спеціалізації виробництва та створенню продукції з високою доданою вартістю. Для ПАТ «Завод Південкабель» це означає необхідність поступового переходу від реалізації стандартних виробів, які характеризуються високим рівнем цінового тиску та нижчою маржинальністю, до розробки спеціалізованих рішень, здатних відповідати вимогам сучасної енергетики, транспортної інфраструктури та цифрових мереж. Такий стратегічний підхід дозволить підприємству не лише утримати позиції на традиційних ринках, але й розширити присутність у нових сегментах міжнародного попиту.

Світовий кабельний ринок упродовж останніх років демонструє структурні зміни, пов'язані з розвитком відновлюваної енергетики, модернізацією електромереж, зростанням вимог до пожежної безпеки та активним впровадженням систем industrial automation. Це призводить до зміщення попиту від стандартних кабельних виробів до продукції спеціального призначення (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Перспективні високотехнологічні сегменти міжнародного кабельного ринку для ПАТ «Завод «Південкабель» [розроблено автором]

Сегмент міжнародного ринку	Характеристика попиту та ринкових тенденцій	Практична сфера використання	Потенціал для ПАТ «Південкабель»	Конкурентне значення для підприємства
Вогнестійкі та безгалогенні кабелі	Зростання міжнародних вимог до пожежної безпеки будівель, транспортних систем та критичної інфраструктури формує стабільний попит на кабелі з низьким димо- та газовиділенням	Метрополітен, аеропорти, транспортні вузли, торговельні та адміністративні комплекси, енергетичні об'єкти	Підприємство має виробничу базу та досвід виготовлення кабельної продукції, що може бути адаптована до даного сегмента	Дозволяє перейти до продукції з вищою доданою вартістю та підвищити експортну рентабельність
Кабелі для відновлюваної енергетики	Розвиток сонячної та вітрової енергетики створює попит на продукцію з підвищеною стійкістю до кліматичних факторів	Solar parks, wind power systems, енергетична інфраструктура	Потребує модернізації частини виробничих процесів та сертифікації	Формує доступ до перспективних «зелених» ринків
Кабелі для smart-grid та модернізації електромереж	Зростання цифровізації енергосистем та модернізації електромереж стимулює попит на інтелектуальні кабельні рішення	Енергетичні компанії, електромережі, smart-city infrastructure	Підприємство має можливість адаптувати наявний продуктивний портфель	Посилює технологічне позиціонування на міжнародному ринку
Спеціалізовані промислові кабелі	Розвиток automation та Industry 4.0 підвищує потребу у продукції спеціального призначення	Металургія, машинобудування, automation systems, критична інфраструктура	Потребує R&D та технічної модернізації	Забезпечує вихід у високомаржинальні сегменти

Наведені тенденції свідчать, що міжнародний попит дедалі більше концентрується у високотехнологічних сегментах, де конкурентні переваги формуються не стільки за рахунок ціни, скільки завдяки унікальним технічним характеристикам продукції та здатності виробника відповідати міжнародним стандартам.

Для визначення можливостей ПАТ «Завод Південкабель» щодо входження у зазначені сегменти необхідно оцінити потенціал модернізації його продуктового портфеля (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Напрями модернізації продуктового портфеля ПАТ «Завод «Південкабель» [розроблено автором]

Поточна продукція підприємства	Напрямок технологічного розвитку	Необхідні виробничі та технологічні зміни	Потенційні міжнародні ринки	Очікуваний результат
Силові кабелі	Розвиток кабелів для smart-grid та модернізації електромереж	Оновлення технічних характеристик, сертифікація IEC/EN	Польща, Румунія, країни ЄС	Розширення участі в енергетичних проєктах
Кабелі загально-промислового призначення	Вогнестійкі та безгалогенні рішення	Модернізація матеріалів та технології ізоляції	ЄС, Близький Схід	Підвищення частки high-value products
Контрольні та спеціальні кабелі	Продукція для industrial automation	Розвиток R&D та цифрового проектування	Центральна Європа, GCC countries	Посилення технологічної спеціалізації
Кабелі для енергетики	Продукція для renewable energy	Сертифікація та адаптація до outdoor environments	ЄС, MENA region	Вихід у «зелений» сегмент ринку

Проведена оцінка свідчить, що ПАТ «Південкабель» має реальні можливості для переходу до моделі технологічно орієнтованого розвитку, оскільки частина необхідних виробничих компетенцій уже сформована на підприємстві. Разом із тим ефективна реалізація даного напрямку потребує системного підходу, який поєднуватиме модернізацію виробництва, сертифікацію та орієнтацію на конкретні міжнародні сегменти попиту.

Центральним елементом запропонованої стратегії повинно стати формування системи *high-tech product development*, що поєднуватиме виробничу модернізацію, технічні інновації, сертифікацію та інтеграцію у міжнародні інфраструктурні й енергетичні проекти.

Практична реалізація заходу повинна концентруватися на кількох пріоритетних напрямках розвитку продукції (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Практичні напрями розвитку високотехнологічної та спеціалізованої продукції ПАТ «Завод «Південкабель» [розроблено автором]

Напрямок розвитку	Практична сфера використання	Потенційні міжнародні клієнти та сегменти попиту	Технологічні вимоги	Очікуваний конкурентний ефект
Вогнестійкі та безгалогенні кабелі	Об'єкти транспортної, міської, критичної інфраструктури	ЕРС contractors, будівельні та транспортні компанії ЄС	<i>EN, IEC, fire resistance certification</i>	Підвищення маржинальності та участь у великих проектах
Кабелі для <i>renewable energy</i>	<i>Solar</i> та <i>wind projects</i>	<i>Energy developers, renewable operators</i>	<i>UV resistance, environmental compliance</i>	Вихід у «зелений» сегмент ринку
<i>Smart-grid</i> та <i>energy modernization</i>	Модернізація електромереж	<i>Utility companies, smart infrastructure projects</i>	<i>Digital monitoring compatibility</i>	Посилення позицій у енергетиці
Спеціалізовані <i>industrial cables</i>	<i>Automation</i> та <i>Industry 4.0</i>	<i>Manufacturing and industrial companies</i>	<i>High-performance materials</i>	Технологічна диференціація від конкурентів

Найбільш перспективним напрямом у короткостроковій перспективі доцільно вважати розвиток вогнестійкої та безгалогенної продукції, оскільки саме цей сегмент характеризується стабільним попитом та відносно низкими бар'єрами входження порівняно з окремими інноваційними ринками. У середньостроковому періоді стратегічного значення набуває розвиток кабельних рішень для *renewable energy* та *smart-grid infrastructure*, що відповідає європейським тенденціям модернізації енергетики та відкриває можливості для участі ПАТ «Південкабель» у міжнародних інфраструктурних проектах.

Для забезпечення керованості процесу модернізації необхідно визначити послідовність реалізації заходу (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 – План реалізації заходу розвитку високотехнологічної продукції ПАТ «Завод «Південкабель» [розроблено автором]

Етап реалізації	Зміст робіт	Термін реалізації	Відповідальні підрозділи
Маркетингово-технологічний аудит	Аналіз міжнародного попиту та оцінка виробничих можливостей	1–3 міс.	Маркетинг, технічний відділ
R&D та проектування	Розробка нових технічних рішень	3–9 міс.	Конструкторські служби
Сертифікація	<i>IEC/EN certification</i>	6–12 міс.	Відділ якості
Модернізація виробництва	Адаптація обладнання та матеріалів	6–18 міс.	Виробництво
Комерціалізація	Виведення продукції на ринок	Постійно	ЗЕД, маркетинг

Реалізація запропонованого заходу дозволить ПАТ «Південкабель» перейти від переважної орієнтації на стандартну кабельно-провідникову продукцію до розвитку сегментів із вищою технологічністю та доданою вартістю. Очікуваними результатами виступатимуть зростання частки високотехнологічної продукції в експортному портфелі підприємства, підвищення рентабельності міжнародних поставок, зменшення залежності від цінової конкуренції та посилення інтегрального рівня міжнародної конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель».

3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів ПАТ «Завод «Південкабель» на зовнішніх ринках

Запропоновані у попередньому підрозділі заходи спрямовані на посилення міжнародної конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» шляхом диверсифікації ринків збуту, удосконалення міжнародного маркетингу та розвитку високотехнологічної продукції. Реалізація зазначених напрямів повинна забезпечити зростання обсягів експорту, підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Для оцінки результативності запропонованих заходів доцільно здійснити прогноз ключових показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства на перспективу трьох років після їх впровадження.

При розробці прогнозу прийнято такі припущення: розширення географії експорту забезпечить приріст обсягів реалізації продукції на зовнішніх ринках; модернізація системи міжнародного маркетингу сприятиме збільшенню кількості комерційних запитів та контрактів; розвиток високотехнологічної продукції дозволить підвищити середню рентабельність експортних операцій; підприємство зберігатиме існуючі виробничі потужності та кадровий потенціал.

Прогноз динаміки основних показників зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Завод «Південкабель» після реалізації запропонованих заходів представлено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогноз динаміки основних показників зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Завод «Південкабель» після реалізації запропонованих заходів [розроблено автором]

Показник	Факт	Прогноз			Темп приросту 2028/2025, %
	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	
Обсяг експорту, млн.грн.	4150	4565	5064	5620	35,4
Валютна виручка, млн.грн.	4050	4470	4960	5510	36,0
Частка експорту у загальному обсязі реалізації, %	48,0	50,5	53,0	55,0	+7,0
Прибуток від експортної діяльності, млн.грн.	340	395	465	555	63,2
Рентабельність експорту, %	8,2	8,7	9,2	9,9	+1,7

Результати прогнозних розрахунків свідчать про позитивний вплив запропонованих заходів на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Так, обсяг експорту протягом 2026–2028 рр. має тенденцію до стійкого зростання і збільшується з 4150 млн.грн. у базовому 2025 р. до 5620 млн.грн. у 2028 р., що відповідає приросту на 35,4 %. Основним джерелом такого зростання виступатиме освоєння нових ринків збуту в країнах Центральної Європи та Близького Сходу, а також активізація співпраці з

міжнародними партнерами через механізми ЕРС-кооперації та дилерських мереж. Позитивною тенденцією є також зростання валютної виручки на 36 %, що забезпечить підвищення валютної стійкості підприємства та зменшення залежності від внутрішнього ринку. Частка експорту у загальному обсязі реалізації продукції збільшується з 48 до 55 %, що свідчить про посилення експортної орієнтації підприємства. Особливо важливим є випереджальне зростання прибутку від експортної діяльності, який у прогностному періоді збільшується на 63,2 %. Це пояснюється не лише нарощуванням обсягів експорту, а й поступовим переходом до реалізації продукції з більшою доданою вартістю. Внаслідок цього рентабельність експорту зростає з 8,2 до 9,9 %, що підтверджує економічну ефективність запропонованих заходів.

Для оцінки ефективності розвитку продуктового портфеля доцільно проаналізувати прогностну зміну структури експорту (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 – Прогноз зміни структури експортного портфеля ПАТ «Завод «Південкабель» після реалізації заходу розвитку високотехнологічної продукції [розроблено автором]

Група продукції	Частка продукції		Абсолютне відхилення, +/-
	2025 р., %	2028 р., %	
Стандартні силові кабелі	52	43	-9
Кабелі для енергетичної інфраструктури	24	27	+3
Вогнестійкі та безгалогенні кабелі	8	13	+5
Кабелі для renewable energy та smart-grid	5	10	+5
Спеціалізовані промислові кабелі	11	7	-4

Прогнозна структура експорту демонструє поступову трансформацію продуктового портфеля підприємства у напрямі збільшення частки високотехнологічної продукції. Якщо у 2025 р. основну частину експорту формували стандартні силові кабелі (52 %), то до 2028 р. їх частка скорочується до 43 %. Така тенденція є позитивною, оскільки сегмент стандартної продукції характеризується високою ціновою конкуренцією та нижчою прибутковістю. Натомість найбільш динамічне зростання демонструють вогнестійкі та безгалогенні кабелі, а також продукція для відновлюваної енергетики та smart-

grid систем. Частка цих сегментів збільшується відповідно на 5 відсоткових пунктів. Це свідчить про орієнтацію підприємства на перспективні міжнародні ринки, де конкурентні переваги формуються за рахунок технологічності та відповідності сучасним стандартам безпеки.

Таким чином, розвиток високотехнологічної продукції дозволить підприємству підвищити середню прибутковість експортних операцій та посилити свої позиції у сегментах із високою доданою вартістю.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів є покращення інтегрального показника конкурентоспроможності, який використовувався у другому розділі дослідження (таблиця 3.12).

Таблиця 3.12 – Прогноз зміни показників конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» [розроблено автором]

Показник	2025 р.	Прогноз 2028 р.	Абс. відхилення, +/-
Операційна ефективність	1,08	1,20	+0,12
Стратегічне позиціонування	1,03	1,22	+0,19
Фінансова стійкість	1,12	1,18	+0,06
Інтегральний показник	1,08	1,20	+0,12

Результати прогнозування свідчать про покращення всіх складових інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства. Найбільш суттєве зростання демонструє показник стратегічного позиціонування (KI), який збільшується з 1,03 до 1,22. Це є наслідком диверсифікації зовнішніх ринків збуту, розвитку міжнародного маркетингу та розширення міжнародної присутності підприємства. Показник операційної ефективності (KR) також має позитивну динаміку та зростає на 0,12 пункту, що обумовлено збільшенням прибутковості експортних операцій і покращенням структури реалізованої продукції. Фінансова стійкість підприємства залишається на високому рівні, а збільшення показника KL підтверджує позитивний вплив зростання валютної виручки на фінансовий стан підприємства.

В результаті інтегральний показник конкурентоспроможності підвищується з 1,08 до 1,20, що свідчить про зміцнення міжнародних конкурентних позицій ПАТ «Південкабель».

Економічний ефекту від реалізації заходів наведено у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Динаміка очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів ПАТ «Завод «Південкабель» [розроблено автором]

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	Відхилення 2028 р./2025 р.
Додатковий обсяг експорту, млн.грн.	+415	+914	+1470	+1470
Додаткова валютна виручка, млн.грн.	+420	+910	+1460	+1460
Додатковий прибуток від експорту, млн.грн.	+55	+125	+215	+215
Додатковий рівень рентабельності експорту	+0,5	+1,0	+1,7	+1,7
Приріст інтегрального показника конкурентоспроможності, %	+3,7	+7,4	+11,1	+11,1

Наведені дані свідчать, що економічний ефект від реалізації запропонованих заходів має накопичувальний характер і зростає протягом усього прогностного періоду. Уже у перший рік після впровадження заходів додатковий обсяг експорту може становити 415 млн.грн., а до 2028 р. очікуване збільшення досягне 1470 млн.грн. порівняно з базовим роком. Аналогічна тенденція характерна і для прибутку від експортної діяльності. Якщо у 2026 р. його приріст оцінюється на рівні 55 млн.грн., то до 2028 р. додатковий прибуток може становити 215 млн.грн. Це підтверджує, що найбільший економічний результат забезпечуватиметься саме розвитком високотехнологічної продукції та підвищенням ефективності міжнародного маркетингу. Поступове зростання інтегрального показника конкурентоспроможності до 11,1 %.

Отже, результати прогностних розрахунків підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Їх впровадження дозволить ПАТ «Завод «Південкабель» зміцнити конкурентні позиції на міжнародному ринку, збільшити обсяги експорту, підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності та забезпечити довгострокове зростання конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Визначено сутність і досліджено фактори конкурентоспроможності підприємств у міжнародному середовищі. Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є комплексною категорією, що відображає здатність формувати переваги, ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змін ринку. У міжнародному середовищі ключовими чинниками виступають якість продукції, інноваційність, фінансова стійкість, ефективність управління, маркетинг та відповідність стандартам. Вона формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та є результатом взаємодії виробничого, фінансового, кадрового, маркетингового й інноваційного потенціалу. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності потребує системного управління, постійного вдосконалення продукції та швидкої реакції на виклики глобального ринку.

Розглянуто методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках. Встановлено, що сучасні методичні підходи базуються на поєднанні якісних і кількісних методів аналізу, що дозволяє оцінювати як внутрішній потенціал підприємства, так і вплив зовнішнього середовища. Визначено, що найбільш поширеними є інтегральні, індексні, ресурсні, матричні та економіко-математичні методи, кожен із яких має власні переваги та обмеження. При цьому в умовах міжнародної конкуренції особливого значення набувають комплексні методи оцінювання, які забезпечують системність, об'єктивність та можливість врахування специфіки зовнішніх ринків.

Наведено організаційно-економічну характеристику діяльності ПАТ «Завод «Південкабель» та визначено особливості його зовнішньоекономічної діяльності. Підприємство є одним із провідних виробників кабельно-провідникової продукції України, що постачається у понад 30 країн світу. Основні споживачі – енергетика (38 %), промисловість (22 %) та будівництво (15 %). У портфелі домінують силові кабелі (42 % реалізації). В

2025 р. чисельність персоналу зросла до 808 осіб, частка працівників з вищою освітою – 38 %. Фінансовий стан характеризується високою незалежністю: власний капітал – 77,02 %, коефіцієнт автономії – 0,78. Ліквідність покращилася: коефіцієнт – 1,50, чистий оборотний капітал – 1,1 млрд.грн. Дохід зріс з 1,62 млрд.грн. (2022 р.) до 3,92 млрд.грн. (2025 р.), експортна виручка – з 175 млн.грн. до 925 млн.грн. (23,1 % доходів). Географія експорту охоплює понад 30 країн, що підтверджує стійкі позиції на міжнародному ринку. Водночас існує ризик залежності від імпоротної сировини.

Проведено оцінку рівня конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» на міжнародному ринку. Встановлено, що підприємство працює під сильним конкурентним тиском як українських, так і міжнародних виробників, але утримує переваги завдяки виробничому потенціалу, сертифікації та досвіду експорту. Коефіцієнт операційної ефективності у 2020–2022 рр. перевищував 1, проте у 2025 р. знизився до 0,984. Стратегічне позиціонування у 2024 р. досягло 1,413, а фінансовий стан залишався стабільним (максимум 1,86). Інтегральний показник конкурентоспроможності перевищував норматив, з максимумом 2,623 у 2024 р. та 1,740 у 2025 р. BCG-аналіз визначив основними драйверами силові та енергетичні кабелі, а перспективним напрямом – контрольні й спеціальні. Отже, підприємство має потенціал для зміцнення позицій на зовнішніх ринках, але потребує розвитку конкурентних переваг, оптимізації структури продукції та активнішого міжнародного позиціонування.

Розроблено заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель»» в умовах міжнародної конкуренції. Основними напрямками визначено диверсифікацію експорту через вихід на ринки Центральної Європи, Балканського регіону та Близького Сходу, удосконалення міжнародного маркетингу й цифрового позиціонування підприємства, а також розвиток високотехнологічної та спеціалізованої кабельної продукції. Запропоновано використовувати механізми міжнародної партнерської кооперації (ЕРС-підрядники, дилерські мережі, проєктні партнерства), створити сучасну міжнародну B2B-платформу підприємства та збільшити частку

продукції для енергетичної інфраструктури, відновлюваної енергетики і Smart-grid систем.

Обґрунтовано ефективність запропонованих заходів. Прогнозні розрахунки підтвердили ефективність запропонованих заходів. Очікується, що до 2028 р. обсяг експорту зросте на 35,4 %, валютна виручка – на 36 %, прибуток від експортної діяльності – на 63,2 %, а частка експорту в загальному обсязі реалізації збільшиться з 48 % до 55 %. Крім того, інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства зросте з 1,08 до 1,20, що свідчить про зміцнення міжнародних конкурентних позицій ПАТ «Завод «Південкабель» та підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-ХІІ.Р // База даних «Законодавство України»/ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 26.05.2026).
2. Аверіхіна Т. В., Лисейко А. А., Посторонко Н. К. Особливості планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 5/3. С. 18–20. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.5\(3\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.5(3).4).
3. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>.
4. Брич В. Я., Охота В. І. Міжнародна конкурентоспроможність країн в умовах глобалізації : монографія. Тернопіль : ТНЕУ. 2019. 212 с.
5. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>.
6. Грицина Л. Напрями підвищення конкурентоздатності вітчизняних підприємств за умов євроінтеграції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. 348(6). С. 244–248. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-34>
7. Гудзь О. Є., Федюнін С. А., Щербина В. В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 18–244. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215> (дата звернення: 30.05.2026).
8. Дворський В. О., Пономаренко М. М., Верхуша О. О. Інноваційні стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху: від аналізу ринку до впровадження технологій. *Economic synergy*. 2024. Iss. 3. С. 109–120. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-3-7>.

9. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М, Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.

10. Жигалкевич Ж. М, Драгомощенко А. О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>.

11. Жань Х. Концептуальні засади управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Облік і фінанси*. 2023. № 4. С. 91–96. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4\(102\)-91-96](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4(102)-91-96).

12. Загребельна І. Л., Дядик Т. В., Косенко В. М. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Випуск 9. № 3. С. 61.-65. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-11>.

13. Завод «Південкабель». Wikipedia. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Південкабель> (дата звернення: 26.05.2026).

14. Завод Південкабель. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. Повне досьє на кожну компанію України. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00214534/ (дата звернення: 28.05.2026).

15. Залізнюк В. П. Державне регулювання зовнішньоторговельних відносин у країнах європейського союзу. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. № 1(13). С.161–168.

16. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник / А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, О. В. Дьяченко та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. Київ : КНТЕУ, 2021. 652 с.

17. Іванов В., Савченко М. (2021). Механізм управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. № 11(22). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-03).

18. Камарчук І. М., Шопський Ф. І., Шевченко О. В. Змістовно-теоретична характеристика міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 66. С. 78–84. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-11>.
19. Касич А., Асцатрян А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-107>.
20. Клецик В. Суть поняття «конкурентоспроможність підприємств». *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17, № 3–4. С. 90–96. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.03-04.090>.
21. Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2(13). С. 26–30. URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/6.pdf (дата звернення: 31.05.2026).
22. Кравченко О. О., Зінченко А. В. Цифровізація та соціальна відповідальність: вплив на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 92–95. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.92-95>.
23. Кравченко О. М., Кула М. В., Левицький Д. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 2/1. С. 13–16. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.2\(1\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2021.2(1).3).
24. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С. 78–83. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-296-4-12>.
25. Крупський А. Формування системи підвищення конкурентоздатності у зед підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-3>.

26. Кучкова О., Макаренко С. Конкурентоспроможність національних підприємств в контексті економічних реформ України. *Молодий вчений*. 2025. № 3 (134). С. 175–178. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-3-134-1>.

27. Литвин Н. Ю. Інноваційне управління формуванням стратегічних орієнтирів конкурентних переваг. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 303-309. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-303-309>.

28. Малюкіна А., Ольховська М. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: структура, фактори та підходи до оцінки. *Український журнал прикладної економіки та технологій*. 2024. №2. С. 166–170. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-28>.

29. Мукан О. В., Шарук А. М., Концептуальні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на нові міжнародні ринки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 91-98. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25513/nzmened91-98.pdf> (дата звернення: 30.05.2026).

30. Назаренко С., Тертишна А. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та принципи управління. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-152>.

31. Національна економіка : підручник для здобувачів ступеня бакалавра / С. О. Тульчинська, О. О. Кожемяченко, Н. Л. Кузьмінська, М. В. Шашина. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 359 с.

32. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <http://www.customs.gov.ua>. (дата звернення: 02.06.2026).

33. Офіційний сайт Державної служби експортного контролю. URL: <http://www.dsecu.gov.ua>. (дата звернення: 02.06.2026).

34. Офіційний сайт Державної служби статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.06.2026).

35. Офіційний сайт Світової організації торгівлі. URL: <http://www.wto.org> (дата звернення: 02.06.2026).

36. Пасенко В. М., Лещенко М. М. Теоретичні основи формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств у логістичній діяльності. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 199–204. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.199-204>.

37. Південкабель. Офіційний сайт. URL: <https://yuzhcable.com.ua/about-company-ukr/> (дата звернення: 06.06.2026).

38. Погребняк О. Ю., Щур К. О. Аналіз методик оцінювання процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 32. С. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328538>.

39. Портер М. Конкурентні стратегії. Як досягати стабільно високих результатів. Free Press, 1998. С.11–25.

40. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf. (дата звернення: 07.06.2026).

41. Рожко В. І., Гевко О. Я. Система менеджменту якості як чинник підвищення конкурентоспроможності у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17562987>.

42. Сірук О. М. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85>.

43. Спіцина А. Є. Забезпечення надійності персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2022. Вип. 112. С. 332–343. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.080>.

44. Старостенко Г. Теоретичні аспекти розвитку конкурентного середовища в умовах інтеграції у світову економіку. *Економічний вісник*. 2019. №. 3. С. 222–230. DOI: [10.33244/2617-5932.3.2019.222-230](https://doi.org/10.33244/2617-5932.3.2019.222-230).

45. Талах Т. А., Талах В. І. Особливості методики аналізу зовнішньоекономічної діяльності та його інформаційне забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. С. 217–223. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3784> (дата звернення: 04.06.2026).

46. Таран О. М., Павлюк Ю. В. Стратегічне планування конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 123–129. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.123-129>.

47. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон : монографія / за ред. Ю. Г. Козака, І. О. Уханової. Київ : Центр учбової літератури. 2019. 173 с.

48. Хачатрян В. В. Науково-методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на міжнародному ринку. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 2 (54). С. 92-98. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2021/No2/92.pdf> (дата звернення: 02.06.2026).

49. Шталь Т. В., Захаренко І. В. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства: конкурентні переваги та державне регулювання. *Business Inform*. 2021. №12. С. 21–27. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-12_0-pages-21_27.pdf (дата звернення: 08.06.2026).

50. Audretsch D. B., Walshok M. *Creating Competitiveness: Entrepreneurship and Innovation Policies for Growth*. Edward Elgar Publishing. 2013. 220 p.

51. Kopnina H., Blewitt J. *Sustainable Business: Key Issues*. New York : Routledge. 2014. 294 p.

52. Prahalad C. K., Ramaswamy V. *The Future of Competition: CoCreating Unique Value with Customers*. Harvard Business Press. 2013. 272 p.

ПЕРЕЛІК ГРАФІЧНОГО МАТЕРІАЛУ

Назва аркушів	Кількість, шт.
1. Титульний слайд	1
2. Мета, предмет, об'єкт і основні завдання кваліфікаційної роботи	1
3. Теоретичні аспекти міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств	1
4. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Завод «Південкабель»»	1
5. оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Завод «Південкабель»	1
6. Оцінка позицій ПАТ «Завод «Південкабель» в міжнародній конкуренції.	2
7. Заходи підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Завод «Південкабель» на зовнішніх ринках	3
8. Оцінка ефективності запропонованих заходів	1
9. Апробація результатів кваліфікаційної роботи	1
10. Завершальний слайд	
Всього	13

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Баланс ПАТ «Завод «Південкабель», 2023 р. (Форма № 1-м)

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	395	358
Первісна вартість	1001	1476	1551
Накопичена амортизація	1002	1081	1193
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	641508	611571
Первісна вартість	1011	1002797	1022014
Знос	1012	361289	410443
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	8713	10148
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	658328	629735
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	761543	896018
Готова продукція	1103	286545	312277
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	141973	117240
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	15431	1810
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	217947	186170
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	41722	39628
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	1184414	1254969
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	1842742	1884704
Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10394	83154
Додатковий капітал	1410	293638	293673
Резервний капітал	1415	35000	35000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	906447	909529
Неоплачений капітал	1425	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	1434723	1496270
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	3154	3623
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	76794	15193
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	168141	110006

Розрахунками з бюджетом	1620	16538	10971
У тому числі з податку на прибуток	1621	15177	8181
Розрахунками зі страхування	1625	1468	1699
Розрахунками з оплати праці	1630	5573	8023
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23275	21525
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	404865	384811
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	1842742	1884704

Таблиця А.2 – Звіт про фінансові результати (Форма №2-м) ПАТ «Завод «Південкабель» за 2023 рік

Стаття	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1956140	1617122
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1680256	1267949
Валовий:		
Прибуток	275884	349173
Збиток	-	-
Інші операційні доходи	51670	54252
Адміністративні витрати	106062	77785
Витрати на збут	53362	43094
Інші операційні витрати	54615	101647
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
Прибуток	113515	180899
Збиток	-	-
Інші фінансові доходи	1330	1140
Інші доходи	1521	3498
Фінансові витрати	1146	2257
Інші витрати	3972	2744
Фінансовий результат до оподаткування:		
Прибуток	111248	180536
Збиток	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-24616	-38841
Чистий фінансовий результат:		
Прибуток	86632	141695
Збиток	-	-

Таблиця А.3 – Баланс ПАТ «Завод «Південкабель», 2024 р. (Форма № 1-м)

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	358	346
Первісна вартість	1001	1551	1649
Накопичена амортизація	1002	1193	1303
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	611571	639849
Первісна вартість	1011	1022014	1107677
Знос	1012	410443	467828
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	10148	12122
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	629735	659922
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	896018	1004331
Готова продукція	1103	312277	324028
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	117240	194332
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
З бюджетом	1135	1810	32139
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4726	3761
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	186170	120292
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	39628	35047
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	1254969	1400473
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	1884704	2060395
Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	83154	83154
Додатковий капітал	1410	293673	293658
Резервний капітал	1415	35000	35000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	909529	1098495
Неоплачений капітал	1425	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	1496270	1671572
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	3623	3230
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	15193	16816
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			

Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	110006	135643
Розрахунками з бюджетом	1620	10971	17827
У тому числі з податку на прибуток	1621	8181	13948
Розрахунками зі страхування	1625	1699	2910
Розрахунками з оплати праці	1630	8023	12887
Інші поточні зобов'язання	1690	21525	13864
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	384811	385593
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	1884704	2060395

Таблиця А.4 – Звіт про фінансові результати (Форма №2-м) ПАТ «Завод «Південкабель» за 2024 рік

Стаття	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3291946	1956140
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2793223	1680256
Валовий:		
Прибуток	498723	275884
Збиток	-	-
Інші операційні доходи	55194	51670
Адміністративні витрати	165308	106062
Витрати на збут	77096	53362
Інші операційні витрати	55730	54615
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
Прибуток	255783	113515
Збиток	-	-
Інші фінансові доходи	4113	1330
Інші доходи	1745	1521
Фінансові витрати	1419	1146
Інші витрати	4621	3972
Фінансовий результат до оподаткування:		
Прибуток	255601	111248
Збиток	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-50721	-24616
Чистий фінансовий результат:		
Прибуток	204880	86632
Збиток	-	-

Таблиця А.5 – Баланс ПАТ «Завод «Південкабель», 2025 р. (Форма № 1-м)

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	346	332
Первісна вартість	1001	1649	1773
Накопичена амортизація	1002	1303	1441
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	639849	699098
Первісна вартість	1011	1107677	1243153
Знос	1012	467828	544055
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	12122	15727
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	659922	722731
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1004331	1052200
Готова продукція	1103	324028	373602
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	194332	119595
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
З бюджетом	1135	32139	113
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3761	5185
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	120292	409856
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	35047	34895
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	1400473	1635642
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	103
Баланс (Усього активів)	1300	2060395	2358476
Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	83154	83154
Додатковий капітал	1410	293658	293643
Резервний капітал	1415	35000	35000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1098495	1269807
Неоплачений капітал	1425	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	1671572	1829555
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	3230	3119
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	16816	16955
Векселі видані	1605	0	-

Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	135643	146385
Розрахунками з бюджетом	1620	17827	14642
У тому числі з податку на прибуток	1621	13948	7910
Розрахунками зі страхування	1625	2910	3858
Розрахунками з оплати праці	1630	12887	14654
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	13864	26397
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	385593	525802
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	2060395	2358476

Таблиця А.6 – Звіт про фінансові результати (Форма №2-м) ПАТ «Завод «Південкабель» за 2025 рік

Стаття	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3920056	3291946
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3381925	2793223
Валовий:		
Прибуток	538131	498723
Збиток	-	-
Інші операційні доходи	83949	55194
Адміністративні витрати	188924	165308
Витрати на збут	98476	77096
Інші операційні витрати	81995	55730
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
Прибуток	252685	255783
Збиток	-	-
Інші фінансові доходи	3362	4113
Інші доходи	1704	1745
у тому числі:		
Фінансові витрати	1494	1419
Інші витрати	5558	4621
Фінансовий результат до оподаткування:		
Прибуток	250699	255601
Збиток	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-50283	-50721
Чистий фінансовий результат:		
Прибуток	200416	204880
Збиток	-	-

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Перспективні напрями диверсифікації експорту ПАТ «Завод «Південкабель» із використанням партнерської моделі [розроблено автором]

Країна / регіон	Перспективна продукція ПАТ «Завод «Південкабель»	Потенційні партнери та споживачі	Практичне обґрунтування вибору ринку	Очікуваний результат для підприємства
1	2	3	4	5
Польща та Центральна Європа	Найбільш доцільним є просування силових кабелів, кабелів середньої напруги, продукції для енергетичних мереж та промислової інфраструктури. Саме ці товарні групи мають найбільше практичне значення для модернізації електромереж і будівництва нових енергетичних об'єктів.	Потенційними партнерами можуть бути енергетичні компанії та великі підрядники, зокрема PGE, Tauron, Budimex, Polimex-Mostostal, а також польські ЕРС-компанії, що працюють у сфері енергетики та інфраструктури.	Польський ринок є привабливим через географічну близькість, розвинену логістику, активну модернізацію енергетичної інфраструктури та участь країни у європейських інвестиційних програмах. Для ПАТ «Південкабель» цей напрям є реалістичним, оскільки дозволяє почати з постачання продукції через підрядників, не створюючи власного представництва на першому етапі.	Очікується розширення експортної присутності в ЄС, отримання доступу до інфраструктурних контрактів, підвищення впізнаваності бренду підприємства серед європейських B2B-замовників та зменшення залежності від традиційних ринків збуту.
Румунія та Балканський регіон	Доцільним є просування будівельних, інфраструктурних, силових і контрольних кабелів, які можуть використовуватися у модернізації електромереж, промислових об'єктів, транспортної та комунальної інфраструктури.	Потенційними партнерами можуть виступати Electrica, Transelectrica, регіональні дистриб'ютори електротехнічної продукції, будівельно-монтажні компанії та локальні інтегратори інфраструктурних проєктів.	Румунія та країни Балкан мають потребу у розвитку енергетичної та транспортної інфраструктури, але рівень конкурентного тиску тут нижчий, ніж у Західній Європі. Для ПАТ «Південкабель» цей ринок є перспективним через можливість використання дилерської моделі, коли локальний партнер бере на себе комунікацію із замовниками та технічний супровід.	Очікується швидший вихід на нові ринки за рахунок використання локальної збутової мережі, скорочення витрат на самостійне просування та формування стабільного каналу продажів у регіоні.

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5
Близький Схід	Найперспективнішими є спеціалізовані, промислові, вогнестійкі кабелі та кабелі для складних умов експлуатації. Такі види продукції мають вищу маржинальність і можуть використовуватися у великих енергетичних, промислових та інфраструктурних проєктах.	Потенційними замовниками та партнерами можуть бути Saudi Electricity Company, енергетичні підрядники ОАЕ та Катару, міжнародні EPC-contractors, які реалізують промислові та енергетичні проєкти у регіоні.	Ринок Близького Сходу характеризується значними інвестиціями в енергетику, промисловість, будівництво та інфраструктуру. Прямий вихід на цей ринок є складним через високі вимоги до сертифікації та репутації постачальника, тому найбільш ефективною є участь через EPC-партнерів та проєктні консорціуми.	Очікується вихід у більш маржинальні сегменти, формування іміджу постачальника спеціалізованої продукції та підвищення частки продукції з високою доданою вартістю в експортному портфелі підприємства.

Таблиця Б.2 – Практичні форми міжнародної кооперації ПАТ «Завод «Південкабель» у процесі виходу на нові ринки [розроблено автором]

Формат кооперації	Зміст практичної реалізації	Найбільш доцільні ринки застосування	Переваги для ПАТ «Завод «Південкабель»	Потенційні ризики та умови мінімізації
ЕРС-кооперація	ПАТ «Південкабель» постачає кабельно-провідникову продукцію для великих інфраструктурних або енергетичних проєктів, а ЕРС-підрядник забезпечує участь у тендері, комунікацію з кінцевим замовником, монтажну інтеграцію та технічний супровід проєкту	Польща, країни Центральної Європи, Близький Схід	Такий формат дозволяє підприємству отримати доступ до великих контрактів без необхідності самостійно проходити весь шлях формування клієнт-ської бази у новій країні. Крім того, участь у проєктах через ЕРС-компанії підвищує довіру до продукції підприємства	Основний ризик полягає у залежності від партнера та можливому зниженні маржі. Для мінімізації ризику необхідно укладати чіткі контрактні умови, визначати частку відповідальності сторін та закріплювати технічні вимоги до продукції
Дилерська модель	Підприємство укладає угоду з локальним дистриб'ютором або торговельно-технічним партнером, який просуває продукцію на місцевому ринку, працює із замовниками та забезпечує первинну комунікацію	Румунія, Болгарія, Сербія, країни Балкан	Дилерська модель дозволяє швидко перевірити потенціал ринку без відкриття власного представництва. Вона є ефективною для продукції масового та інфраструктурного призначення, де важливими є локальні контакти та швидка реакція на запити клієнтів	Ризики пов'язані з якістю роботи дилера та контролем цінової політики. Для їх зниження необхідно встановити КРІ щодо обсягів продажу, кількості клієнтських запитів і рівня сервісу
Проєктне партнерство	ПАТ «Південкабель» входить до складу ланцюга постачання для конкретного міжнародного проєкту разом із виробниками електротехнічного обладнання, будівельними компаніями або інжиніринговими структурами	Близький Схід, країни ЄС, інфраструктурні проєкти з міжнародним фінансуванням	Така модель дає змогу просувати не лише стандартні кабелі, а й спеціалізовану продукцію з вищою доданою вартістю. Вона підвищує технологічну репутацію підприємства та створює можливості для повторних замовлень	Ризиками є високі вимоги до сертифікації, строків постачання та гарантій. Для їх зниження потрібна попередня технічна підготовка, сертифікація продукції та створення системи післяпродажного супроводу.

Таблиця Б.3 – Формування синергетичного ефекту для ПАТ «Завод «Південкабель» у результаті міжнародної партнерської кооперації [розроблено автором]

Критерій порівняння	Можливості ПАТ «Завод «Південкабель»	Можливості міжнародного або локального партнера	Синергетичний ефект для підприємства
Виробничі компетенції	ПАТ «Південкабель» має виробничий досвід, сформовану технічну базу та можливість виготовляти різні види кабельно-провідникової продукції, включаючи силові, енергетичні та спеціалізовані кабелі	Партнер, як правило, не має власного виробництва кабельної продукції або потребує надійного постачальника для реалізації комплексних проєктів	Поєднання виробничого потенціалу заводу з проєктними або збутовими можливостями партнера дозволяє підприємству збільшити обсяги постачання без створення власної інфраструктури у кожній країні
Доступ до ринку	ПАТ «Південкабель» має обмежений рівень впізнаваності на нових ринках, тому самостійний пошук клієнтів може вимагати значного часу та витрат	Локальний партнер або ЕРС-підрядник уже має контакти з енергетичними компаніями, будівельними організаціями, державними замовниками або приватними інвесторами	Підприємство отримує швидший доступ до клієнтів, тендерів і проєктів, що прискорює диверсифікацію експорту та зменшує комерційні ризики входження на новий ринок
Технічна адаптація продукції	Підприємство може забезпечити виготовлення продукції відповідно до технічного завдання, однак потребує чіткого розуміння вимог конкретного ринку	Партнер володіє інформацією щодо локальних стандартів, технічних очікувань замовників, процедур сертифікації та вимог до документації	Зменшується ризик невідповідності продукції вимогам ринку, підвищується якість комерційних пропозицій і зростає ймовірність укладання контрактів
Комерційне просування	ПАТ «Південкабель» може пропонувати конкурентне співвідношення ціни та якості, однак потребує посилення міжнародного позиціонування	Партнер має сформовану репутацію на локальному ринку, досвід участі в тендерах і канали комунікації з потенційними замовниками	Спільне просування дозволяє підвищити довіру до продукції українського виробника, скоротити цикл переговорів і підвищити ефективність комерційних контактів
Логістика та післяпродажний супровід	Завод може організовувати міжнародні поставки, але для нових ринків важливим є оперативний супровід клієнтів після продажу	Локальний партнер може забезпечити первинну технічну підтримку, консультування, комунікацію із замовником та оперативне вирішення організаційних питань	Покращується якість сервісу для міжнародного клієнта, що є важливим чинником повторних замовлень і довгострокових контрактів

Таблиця Б.4 – План реалізації заходу диверсифікації зовнішніх ринків збуту та міжнародної партнерської кооперації
ПАТ «Завод «Південкабель» [розроблено автором]

Етап реалізації	Зміст робіт	Термін реалізації	Відповідальні підрозділи	Практичний результат
1	2	3	4	5
Маркетинговий відбір пріоритетних ринків	На цьому етапі підприємство має деталізувати аналіз Польщі, Румунії, Балканського регіону та країн Близького Сходу, визначити конкретні сегменти попиту, вимоги до продукції та основних потенційних замовників	1–3 місяці	Відділ зовнішньоекономічної діяльності, маркетинговий підрозділ	Формування переліку найбільш перспективних країн, товарних груп і потенційних клієнтів для першочергового опрацювання
Пошук і оцінка потенційних партнерів	Підприємству необхідно сформувати базу ЕРС-підрядників, дилерів, дистриб'юторів та інжинірингових компаній у кожному цільовому регіоні, оцінити їхню репутацію, клієнтську базу, досвід участі у проєктах та готовність працювати з українським виробником	3–6 місяців	Відділ ЗЕД, комерційний відділ, юридична служба	Формування shortlist партнерів для переговорів, з якими підприємство може розпочати комерційні контакти або підготовку партнерських угод
Аудит продукції та сертифікаційних вимог	Для кожного ринку необхідно визначити, які групи продукції вже відповідають міжнародним вимогам, а які потребують додаткової сертифікації, адаптації технічної документації або перекладу паспортів і каталогів англійською мовою	3–9 місяців	Технічний відділ, відділ якості, юридичний відділ	Підготовка продукції до продажу на конкретних ринках, зниження ризику відмови замовника через невідповідність стандартам.
Розробка партнерських комерційних пропозицій	ПАТ «Південкабель» разом із партнером має підготувати типові комерційні пропозиції за пріоритетними товарними групами: силові кабелі для Польщі, інфраструктурні кабелі для Балкан, спеціалізовані кабелі для Близького Сходу	6–9 місяців	Комерційний відділ, відділ ЗЕД, технічний відділ	Підготовка конкурентних пропозицій для участі у переговорах, тендерах або проєктних закупівлях

Продовження таблиці Б.4

1	2	3	4	5
Участь у тендерах і галузевих заходах	Підприємству доцільно брати участь у галузевих виставках, B2B-зустрічах та тендерних процедурах через партнерів або спільно з ними, що підвищить довіру до продукції та прискорить вихід на замовників.	Постійно, починаючи з 6-12 місяця	Відділ ЗЕД, маркетинг, партнерські компанії	Отримання перших замовлень, збільшення кількості міжнародних запитів, розширення присутності підприємства у цільових країнах
Контроль результативності партнерської моделі	Потрібно запровадити систему оцінки ефективності партнерів за кількістю отриманих запитів, обсягом укладених контрактів, маржинальністю продажів, повторними замовленнями та дотриманням умов співпраці	Після 12 місяців реалізації	Керівництво підприємства, відділ ЗЕД, фінансовий відділ	Визначення найбільш ефективних партнерських каналів і прийняття рішення щодо їх розширення або заміни

