

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ, ПРАВА
ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

*Кафедра міжнародних
відносин і політичного менеджменту*

Шилюк Катерина Сергіївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА НА
МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ НА ПРИКЛАДІ ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ
БРОНЕТАНКОВИЙ ЗАВОД»**

Спеціальність: 292 «Міжнародні економічні відносини»

Допускається до захисту

Протокол № _____

від _____

завідувач кафедри

міжнародних відносин

і політичного

менеджменту

д.н. держ.упр., доц.,

Вікторія ЗАГУРСЬКА-АНТОНЮК

(підпис)

Науковий керівник

к.е.н., доц. І. Л. Грабчук

(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. О. Й. Юрківський

(підпис)

**Житомир
2024**

Я, Шилюк Катерина Сергіївна, цим засвідчую, що представлена до захисту кваліфікаційна робота виконана на основі власних наукових досліджень. Текст не містить доробку інших дослідників без відповідних посилань на їх праці.

Я попереджений про те, що буду недопущений до захисту, а в разі отримання диплому – буду позбавлений його відповідно до чинного законодавства України.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	7
1.1. Сутність та основні фактори конкурентоспроможності підприємства	7
1.2. Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства	19
1.3. Особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства	27
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ БРОНЕТАНКОВИЙ ЗАВОД»	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика ДП «ЖБТЗ»	36
2.2. SWOT-аналіз підприємства при виході на міжнародні ринки	44
2.3. Аналіз рівня конкурентоспроможності ДП «ЖБТЗ»	49
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ НА ПРИКЛАДІ ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ БРОНЕТАНКОВИЙ ЗАВОД»	55
3.1. Сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках	55
3.2. Стратегічні напрямки удосконалення міжнародної конкурен- тоспроможності ДП «ЖБТЗ»	60
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. Важливою складовою економічного розвитку є міжнародна конкурентоспроможність підприємства. Вона відображає можливість і ефективність адаптації підприємства до умов, які диктує конкурентне середовище. Для будь-якого підприємства однією з головних умов досягнення високого рівня рентабельності є забезпечення конкурентоспроможності вироблених товарів і послуг. Як показує практика, цієї мети досягають підприємства з найбільшим конкурентним потенціалом.

Конкурентний потенціал включає реальну і потенційну здатність компанії розробляти, виробляти, продавати і обслуговувати конкурентоспроможну продукцію в конкретних сегментах ринку, тобто продукцію, що випереджає аналогічні за якісними і ціновими характеристиками і створює більш високий рівень попиту серед споживачів.

Проблема підвищення міжнародної конкурентоспроможності є дуже актуальною для українських підприємств. За структурою народного господарства України ключове місце в її економіці посідають промислові підприємства. Тому сьогодні розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках є однією з найважливіших складових діяльності кожного промислового підприємства України.

Однією з головних причин сучасної економічної кризи та низької конкурентоспроможності українських товарів і послуг є нездатність національних підприємств боротися за розширення своєї участі на внутрішньому та зовнішньому ринках, просувати свою продукцію та формувати свого споживача, поставивши його інтереси у центр всієї виробничої та комерційної діяльності. В умовах глобалізації світової економіки глобалізується і конкуренція між товаровиробниками. Майже завжди йдеться про конкуренцію з великими відомими виробниками. Для того, щоб підприємство мало шанс успішно працювати в умовах ринкової економіки, вона повинна швидко

формувати раціональні варіанти реагування на всі зміни, які щоденно відбуваються в процесі її комерційної діяльності.

Дослідження теоретичних основ та практичного аналізу й оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства знайшли своє відображення у працях таких вчених, як, зокрема, Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова, І.О. Піддубний, А.І. Піддубна, Л.І. Піддубна, В.С. Пономаренко, М.Х. Мексон, Дж. Майер, Я.Д. Качмарик. Здобутки зазначених учених дали змогу вирішити важливі питання, пов'язані з підвищенням рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

Мета і завдання роботи. Головною метою роботи є дослідження стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства на прикладі ДП «Житомирський бронетанковий завод» та визначення напрямів її покращення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність та основні фактори конкурентоспроможності підприємства;
- визначити методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- з'ясувати особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ДП «ЖБТЗ»;
- провести SWOT-аналіз підприємства при виході на міжнародні ринки;
- проаналізувати існуючий рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- дослідити сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках;
- визначити стратегічні напрями удосконалення міжнародної конкурентоспроможності ДП «ЖБТЗ».

Об'єктом дослідження в роботі є процес розробки та реалізації стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження виступає стратегія підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства на прикладі ДП «ЖБТЗ».

Методи дослідження. В процесі дослідження використано систему методів, направлену на досягнення поставленої мети та завдань, яка включає наступні: аналіз та синтез використано для з'ясування сутності та особливості міжнародної конкурентоспроможності підприємства; системно-структурний метод застосовано до визначення основних методів оцінки підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства; дедукції та індукції застосовано до з'ясувати особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства; вертикального та горизонтального аналізу, коефіцієнтний, SWOT-аналіз до аналізу міжнародної конкурентоспроможності ДП «ЖБТЗ»; прогностичний метод використано при виявленні напрямків вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності ДП «ЖБТЗ».

Інформаційна база дослідження. Інформаційно-довідковою базою слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, періодична література, нормативно-правові акти України, матеріали наукових конференцій, різноманітні електронні ресурси, а також фінансові звітність ДП «ЖБТЗ».

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

1.1. Сутність та основні фактори конкурентоспроможності підприємства

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати та виводити на ринок продукти з більшою цінністю для споживача, ніж у провідних світових виробників, а також здатність досягати встановлених цілей у сферах стратегій управління, що враховують ресурси та ринок збуту, компетенції підприємства та вимоги світових стандартів якості.

Під поняттям «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» розглядається здатність компанії створювати продукцію кращу як за ціною, так і по відношенню до ціни, яка буде більш привабливою, ніж аналогічна продукція на зовнішньому ринку. Крім того, міжнародна конкурентоспроможність показує, наскільки ефективними є різні складові розвитку бізнесу в конкурентних умовах глобального ринку.

Тому на практиці необхідно застосовувати різні методи оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності для моніторингу та контролю результатів управління, щоб побачити тенденцію та зміни на різних інтервалах часу [1].

Дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» передбачає з'ясування сутності категорії «конкуренція», оскільки вони тісно взаємопов'язані як в етимологічному (спільний корінь), так і в чисто логічному сенсі, адже про конкурентоспроможність можна говорити тільки за наявності конкуренції між виробниками певної продукції (послуги). Виникнення і розвиток суспільства супроводжується формуванням явища конкуренції (від пізньолатинського «concurrentia» – «стикатися», «змагатися»), яка є одним із постійно діючих чинників його прогресивного руху вперед. Конкуренція змушує

суб'єктів підприємницької діяльності не зупинятися на досягнутому, а постійно самовдосконалюватися, знижати витрати на виробництво, покращувати якість продукції (послуг), що пропонуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність [4, с. 111].

Конкуренцією між відособленими товаровиробниками є суперництво (боротьба) між ними стосовно задоволення власних інтересів, а саме вигідних умов виробництва та збуту товарів, одержання високих прибутків, домінування на певному ринку. Аналіз визначень конкуренції дає змогу зробити висновок, що всі вони враховують такі її якості, як динамічність, примусовість, єдність конкурентних і монополістичних засад, зв'язок з інновацій-ними процесами [5, с. 73].

Із цього випливає, що конкуренція – це сукупність об'єктивних відносин (перш за все, економічних) між господарюючими суб'єктами в умовах ринку, що носять динамічний характер постійного суперництва товаровиробників за прихильність споживачів на основі певних переваг своєї продукції (послуг).

Здатність (спроможність) підприємства вести суперництво у базовій галузі на міжгалузевому та світових ринках отримала втілення в категорії «конкурентоспроможність» («конкурентоздатність»). Зрозуміло, що конкурентоспроможність виявляється тільки в умовах конкуренції і через конкуренцію.

Необхідно відзначити, що єдиного підходу до визначення цієї категорії у вітчизняній та зарубіжній науці не існує. Аналіз економічної літератури щодо логічного встановлення змісту цього поняття свідчить про наявність багатоаспектного трактування терміну «конкурентоспроможність» [6, с. 30]. Незважаючи на відомість цієї категорії, кожний дослідник вкладає у поняття «конкурентоспроможність» свій зміст та свою систему позначень.

Суб'єкти підприємницької діяльності отримують конкурентну перевагу, розвиваючи нові способи здійснення діяльності, використовуючи нові технології, особливо інтелектуальний ресурс підприємства. Підприємства досягають успіху в тих сферах діяльності, де є необхідні навички та ресурси для

успішного формування конкурентної переваги і, як наслідок, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Існують різні підходи для того, щоб здійснити класифікацію конкурентоспроможності, на рис. 1.1 представлені основні з них [7, с.7].

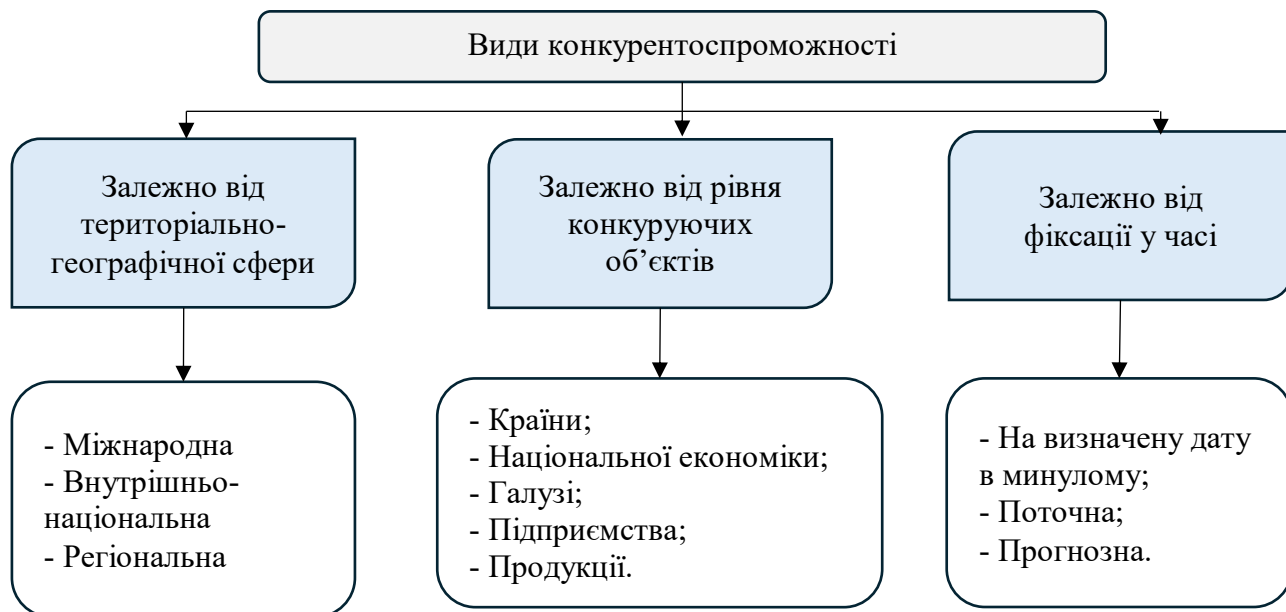


Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність є основою функціонування ринкової економіки кожної держави. Відповідно до законів конкуренції відбувається ефективний перерозподіл ресурсів в народному господарстві, задовольняються потреби населення, підвищується ефективність функціонування підприємств.

Щоб бути конкурентоспроможним на ринку, підприємство повинно мати унікальні конкурентні переваги, для чого створюються умови для її сталого розвитку. Завдяки перевагам у наявних ресурсах або перевагам, що забезпечують операційну ефективність, можна досягти лише тимчасового результату, тому необхідно зосередитися на унікальному позиціонуванні компанії, зосередившись на унікальних видах діяльності. Це гарантує довгострокові конкурентні переваги.

Кожна конкурентна перевага має свій ресурс, тому позиція підприємства на світовому ринку визначається кількістю конкурентних переваг, їх важливістю та тривалістю життєвого циклу конкурентної переваги. Чим більше кількість

унікальних і важко копіюваних конкурентних переваг і тривалість їх життєвого циклу, тим сильніше стратегічне становище компанії.

Розглянемо характеристику видів конкурентоспроможності за рівнем економічних об'єктів, що конкурують. Щоб мати наочне уявлення про взаємозв'язок і взаємообумовленість різних рівнів конкурентоспроможності, скористаємося схемою, що представляє собою своєрідну «піраміду конкурентоспроможності» (рис. 1.2) [13, с.22].



Рис. 1.2. Піраміда конкурентоспроможності [13, с.22]

Піраміда конкурентоспроможності містить систему окремих елементів, їх рівнів, відображає умови впливу на конкурентоспроможність економічної системи в цілому.

Враховуючи, що межі макро- і мікросередовища не є організаційно визначеними, піраміда конкурентоспроможності дає змогу пояснити тенденції розширення сфери впливу та території контролю кожного конкурентного поля.

Піраміда конкурентоспроможності – це відображення системи комплексної взаємодії та організаційно-управлінських взаємозв'язків сфери впливу конкурентного середовища окремих рівнів господарської діяльності [14, с.26].

Враховуючи властивості багаторівневої конкурентоспроможності, можна скласти ієрархічну таблицю понять конкурентоспроможності суб'єктів ринку (табл. 1.1) [10].

Таблиця 1.1

Ієрархія понять конкурентоспроможності суб'єктів ринку

Рівень ієрархії	Поняття конкурентоспроможності
Конкурентоспроможність країни	Здатність країни виробляти товари і послуги, що відповідають вимогам світових ринків, і створювати умови нарощування державних ресурсів із швидкістю, що дозволяє забезпечувати стійкі темпи зростання ВВП і якість життя населення на рівні світових значень.
Конкурентоспроможність економіки	Здатність виражати економічні, науково-технічні, виробничі, управлінські, маркетингові та інші можливості, які реалізовані у товарах і послугах, що успішно протистоять конкуруючим з ними закордонним товарам і послугам як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.
Конкурентоспроможність галузі	Здатність галузі виробляти товари і послуги, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і створювати умови зростання потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі на основі базових макротехнологій.
Конкурентоспроможність підприємства	Відносна характеристика, яка відображає відмінності розвитку одного підприємства від розвитку підприємств-конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і по ефективності виробничої діяльності.
Конкурентоспроможність продукції	Сукупність якісних і вартісних характеристик продукції, яка забезпечує задоволення конкретної потреби покупця і вигідно для покупця відрізняється від аналогічних товарів-конкурентів.

Зупинимось більш детально на розгляді конкурентоспроможності підприємства, адже саме підприємства змагаються між собою та ведуть постійну конкурентну боротьбу за клієнтів і за своє місце як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Як уже згадувалося раніше, категорія «конкурентоспроможність підприємства» в дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених трактується по-різному та є широким поняттям, яке не має єдиного підходу до визначення. Для зіставлення різних понять категорії «конкурентоспроможність підприємства» розглянемо табл. 1.2, в якій наведено її визначення з різних літературних джерел.

Таблиця 1.2

Термінологічне трактування економічної сутності
конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення
Перцовський Н.І. [34, с. 239]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ведення ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали.
Горбатов В.М. [24, с. 46]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства успішно вести суперництво з іншими підприємствами за обмежений попит споживачів на доступних їм сегментах ринку.
Балабанова Л.В. [35, с. 29]	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо.
Левицька А.О. [30, с. 204]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Синько В.І. [36, с. 32]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства запропонувати товар, що задовольняє вимоги покупців, в потрібній ринку кількості.
Камишніков Р.В. [37, с. 7]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства використовувати власний потенціал та ресурси, що надаються навколишнім маркетинговим середовищем, для досягнення порівняно вищої міри задоволення потреб споживачів свого цільового ринку.
Тищенко А.Н. [38, с. 51]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання наявних та новостворених у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг.
Шевченко Л.С. [32, с. 83]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність окремого суб'єкта випереджати свого суперника в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку.
Романко О.П. [33, с. 609]	Конкурентоспроможність підприємства – це комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги підприємства у міжнародному просторі над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що у певний спосіб між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу за визначеного впливу середовища функціонування.

Розглянувши та узагальнивши зміст різних трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства», ми пропонуємо наступне визначення: конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства, яка відображає його реальну або потенційну можливість для здійснення ефективної підприємницької діяльності в межах галузей промисловості та реалізації виробленої продукції в умовах конкурентного ринку.

Незважаючи на те, що існують різні підходи щодо тлумачення сутності конкурентоспроможності підприємства, науковці виділяють порівняльний і динамічний характер даного поняття.

Порівняльний характер конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що визначення її рівня має базуватися на аналізі не тільки внутрішнього, а й зовнішнього середовища підприємства, при цьому основна увага повинна приділятися порівнянню найбільш суттєвих показників діяльності конкретного підприємства з аналогічними показниками підприємств-конкурентів.

Динамічний характер конкурентоспроможності проявляється в тому, що рівень конкурентоспроможності підприємства не може бути сталим в довгостроковій перспективі, оскільки, він постійно змінюється під впливом рішучості та активності щодо змін у конкурентних стратегіях аналогічних суб'єктів ринку.

Окрім порівняльного і динамічного характеру, деякі вчені-економісти також виділяють ознаки, які характеризують конкурентоспроможність підприємства.

Серед них можна виділити такі ознаки як [29]:

- *динамічність* – критерій конкурентоспроможності, який носить часовий характер та показує місце об'єкта в конкурентному середовищі в певний період часу;

- *релевантність* – конкурентні переваги підприємства відносно інших підприємств-конкурентів, які можуть бути визначені в межах відповідного зовнішнього середовища;

- *актуальність* – інформація про технології, яка показує стан технологічних досягнень підприємства;

- *відносність* – порівняльна характеристика підприємства з іншими підприємствами-конкурентами, які діють на тому ж самому ринку.

В економічній літературі зазвичай розрізняють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [21]:

1. Перший рівень характеризується тим, що підприємство спрямовує свої зусилля безпосередньо на виробництво продукції, але при цьому не бере до уваги потреби споживачів.

2. Другий рівень характеризується тим, що підприємство прагне здійснити стандартизацію своєї продукції відповідно до стандартів, які були встановлені конкурентами.

3. Третій рівень характеризується тим, що підприємство ігнорує стандарти, які були встановлені конкурентами, але при цьому знаходить інші шляхи для того, щоб поступово отримати переваги в галузі.

4. Четвертий рівень характеризується тим, що підприємство досягає успіху в конкурентній боротьбі не через виробництво продукції, а за рахунок якісного та ефективного управління своєю діяльністю.

На конкурентоспроможність підприємства та ефективність його діяльності здійснює вплив величезна кількість факторів. Фактор конкурентоспроможності – це явище чи процес, які мають здатність безпосередньо впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлювати його конкурентну позицію як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку.

Проаналізувавши деякі джерела економічної літератури, ми можемо свідчити про те, що не існує єдиної класифікації факторів конкурентоспроможності. Але, тим не менш, найбільш поширеним є виокремлення факторів формування конкурентоспроможності підприємства, за класифікаційними ознаками.

Фактори, які здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності підприємства наведені у табл. 1.3 [39, с.361].

Таблиця 1.3

Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Групи факторів
Місце виникнення	- внутрішні; - зовнішні
Сфера походження	- науково-технічні; - організаційно-економічні; - соціальні; - екологічні; - політичні.
Характер фактору	- загальні; - специфічні; - індивідуальні.
Тривалість дії	- постійні; - тимчасові.
Ступінь взаємозумовленості	- незалежні; - похідні.
Ступінь корисності	- стимулюючі; - дестимулюючі (стримуючі).
Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	- основні; - другорядні.

Залежно від місця виникнення фактори поділяються на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Зовнішні фактори виникають та здійснюють вплив на підприємство поза його межами та не залежать від його діяльності.

Внутрішні фактори виникають усередині підприємства та повністю залежать від механізмів його діяльності.

До зовнішніх факторів, які здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності підприємства можна віднести п'ять конкурентних сил, під впливом яких формується конкурентне середовище. До цих сил відносяться: суперництво між існуючими конкурентами, загроза появи товарів-замінників або послуг-замінників, загроза вторгнення до галузі нових учасників, ринкова влада продавців, ринкова влада споживачів. Окрім перелічених п'яти конкурентних сил, варто також додати шостий фактор, який впливає на формування конкурентного середовища – державну політику, діяльність органів державної влади та механізм держави, функції яких полягають у законотворчій, регулюючій та контролюючій діяльності держави, що має на меті створення конкурентних відносин [4].

Вищезазначені фактори, на наш погляд, впливають не тільки на формування конкурентного середовища, а й на конкурентоспроможність підприємства.

Що ж стосується внутрішніх факторів, то вони відіграють не менш важливу роль у процесі формування конкурентоспроможності підприємства. До них можна віднести: чисельність працівників, продуктивність праці, фондоозброєність, фондозабезпеченість, витрати виробництва, рівень прибутковості виробництва, співвідношення якісних і цінових факторів продукції, яка виробляється підприємством чи послуг, що ним надаються, фінансово-економічні фактори, організаційні фактори, маркетингові фактори та інші фактори.

Залежно від сфери походження фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, поділяються на науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні та політичні.

До науково-технічних факторів належать стан та динаміка науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність та надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо.

До організаційно-економічних факторів можна віднести стадію циклу розвитку економіки, розвиток інтеграційних процесів у економічному просторі загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи та механізми, що регулюють господарську діяльність на рівні держави, регіонів та галузей. Також до цих факторів належать фактори, які характеризують структуру та ефективність системи управління підприємства, рівень організації його маркетингової та фінансово-економічної діяльності, характер організації виробничих процесів та організації праці, ступінь ефективності створених на підприємстві систем прогнозування, стратегічного та поточного планування, моніторингу та оперативного регулювання тощо [8].

До соціальних факторів відносяться фактори, які показують стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікро- рівнях. Ця група факторів здійснює суттєвий вплив на рівень, динаміку та специфічні

особливості попиту на кожному конкретному ринку, а значить якоюсь мірою впливає на конкурентоспроможність продукції, що виробляється підприємством а також певною мірою впливає на рівень ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

До екологічних факторів, що здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності підприємства, можна віднести фактори, які характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом оточуючого природного середовища. До цієї групи факторів слід віднести вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів виробництва, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд тощо [9].

До політичних факторів, що здійснюють суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, варто віднести загальнополітичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин, політики іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу тощо.

Залежно від свого характеру фактори, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, поділяються на: загальні, дія яких призводить до змін в загальних умовах здійснення експортної діяльності підприємства; специфічні, дія яких змінює умови експорту підприємств окремої галузі; індивідуальні, дія яких безпосередньо обумовлює зміни в експортній діяльності окремого підприємства.

Залежно від тривалості дії розрізняють постійні та тимчасові фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. Постійні чинники визначають початковий рівень конкурентоспроможності підприємства, а тимчасові – змінюють цей рівень внаслідок певних подій.

Залежно від ступеня взаємообумовленості фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства поділяються на незалежні та похідні.

Незалежні визначаються певними подіями або тенденціями, а похідні є наслідками дії причинно-наслідкового зв'язку між певними подіями або рішеннями.

Залежно від ступеня корисності розрізняють фактори, які стимулюють зростання конкурентоспроможності та фактори, які стримують цей процес.

Залежно від ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства фактори поділяються на основні та другорядні. Вплив основних факторів на рівень конкурентоспроможності є визначальним, оскільки саме вони забезпечують реалізацію стратегічних цілей та підпорядкованих їм завдань підприємства. Вплив другорядних факторів на рівень конкурентоспроможності не є визначальним, тобто вони лише створюють умови для нормального функціонування підприємства [27].

Таким чином, всі ці фактори, які було розглянуто вище, здійснюють безпосередній вплив на формування конкурентоспроможності підприємства. Проте, вони здійснюють не ізольований вплив, кожен сам по собі, а системний вплив, що, в свою чергу, підсилює наслідки впливу кожного окремо взятого фактора. Виявлені фактори впливу зможуть перетворитися у конкурентну перевагу підприємства лише в тому випадку, коли будуть мати позитивний та стимулюючий вплив на діяльність підприємства. У разі виявлення негативних факторів, що здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності підприємства, необхідно їх по можливості усунути, або ж максимально мінімізувати задля того, щоб запобігти зниження рівня конкурентоспроможності підприємства в майбутньому.

1.2. Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Вивчення міжнародної конкурентоспроможності являє собою одну з найважливіших складових частин ринкових досліджень. Для ефективного функціонування на міжнародному ринку підприємству необхідно об'єктивно і чітко оцінити свій потенціал і можливості виходу на ринок, свої сильні і слабкі сторони, визначати свої конкурентні переваги.

Особливого значення набуває вибір відповідних методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності, оскільки саме вони виступають тією основою, що здатна не лише забезпечити розуміння підприємством свого стану на ринку, а і визначення тих факторів, які впливають на рівень попиту їхньої продукції, обґрунтування відповідних управлінських заходів та стратегічних напрямів ринкової поведінки.

Міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародній конкуренції, яка визначається певними принципами [41]. Одного підходу до оцінки конкурентоспроможності, в тому числі і на міжнародних ринках товарів (робіт, послуг) не існує. Одні з авторів дотримуються структурного підходу при оцінці конкурентоспроможності підприємства, заснованого на аналізі сфери функціонування підприємства, що склалася конкурентної ситуації; вимірі рівня концентрації ринку і визначенні частки даного підприємства за обсягом виробництва або виручці від реалізації продукції.

Інші вважають що оцінювати конкурентоспроможність необхідно з функціонального підходу, відповідно до якого оцінка проводиться на основі розрахунку основних економічних показників діяльності підприємства, що дозволяє сформулювати висновки про конкурентоспроможність підприємства і галузі в цілому. Треті схиляються до думки, що матричні підходи для оцінки конкурентоспроможності підприємства є найбільш ефективними, оскільки враховують особливості функціонування підприємства в цілому (стадії його

життєвого циклу і циклу основних експортних товарів), а також привабливість галузі і рівень її розвитку, значимість для національного господарства з точки зору пріоритетності для розвитку, заснованої на отриманні економічного або соціального виграшу [42].

Варто відзначити, що на сьогодні при оцінці конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів. Узагальнюючи існуючі наукові дослідження з цього питання можемо представити класифікацію всієї сукупності методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства (див. табл. 1.4) [30].

Таблиця 1.4

Класифікація методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності
За способом оцінки	Якісні, кількісні
За формою представлення результату	Матричні, графічні, індексні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні, комплексні,
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні, стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні, експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу Методи оцінки конкурентоспроможності продукції Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі Визначення динаміки позицій у групі Визначення конкурентних переваг

Якісні методи оцінювання здебільшого мають низький ступінь математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Вони не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку.

Кількісні методи дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони

господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення [45].

Спеціальні методи оцінки – це методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності – виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо. Комплексні методи базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства [46].

Крім загальної класифікації існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, науковці виокремлюють певні групи методик, пропонуючи виділяти від 5 до 9 основних груп. Так, Л. А. Костюк [44] пропонує поділяти методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на 5 груп: методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою, матричні методи, методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, методи, засновані на теорії якості товару та інтегральні методи.

Ряд авторів пропонують виокремлювати наступні групи методів, а саме методи [30]:

- засновані на аналізі порівняльних переваг;
- що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі;
- побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- засновані на теорії якості товару;
- побудовані на основі матриць;
- інтегральні;
- засновані на теорії мультиплікатора;
- засновані на визначенні позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства;
- засновані на порівнянні з еталоном.

В. І. Сахно на основі аналізу літературних джерел виділяє такі найбільші групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [55]:

- 1) методи, основані на теорії конкурентних переваг;

- 2) методи, засновані на теорії ефективної конкуренції;
- 3) методи, в основі яких лежить теорія якості товару;
- 4) матричні методи;
- 5) інтегральний метод.

О. Є. Сомова у своєму дослідженні [56] за результатами вивчення наукової літератури з метою типізації та узагальнення пропонує виокремлювати п'ять основних груп методів оцінки конкурентоспроможності: методи, що базуються на описі конкурентної боротьби; методи, основані на узагальненні думок експертів; методи оцінки конкурентоспроможності товару та конкурентоспроможності підприємства; методи, засновані на розрахунку інтегрального коефіцієнта за фінансовими і техніко-економічними показниками; методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу рентабельності, грошових потоків і вартості бізнесу.

У роботі Л. М. Закревської [57] запропоновано структурний поділ методів оцінки конкурентоспроможності підприємства на наступні групи: ті, що базуються на теорії рівноваги підприємства та галузі А. Маршалла і теорії факторів виробництва; засновані на теорії ефективної конкуренції, висунутої Дж. М. Кларком; ті, що ґрунтуються на взаємозв'язку рівня конкурентоспроможності підприємства із показниками якості продукції, що випускається; структурні – рішення щодо дотримання тієї чи іншої позиції на ринку підприємство приймає, виходячи із рівня монополізації галузі; функціональні, сутність яких полягає у визначенні співвідношення витрат, цін, завантаження виробничих потужностей, обсягів випуску продукції, норм прибутку тощо; оцінка конкурентоспроможності підприємства за характеристиками якості продукції («метод профілів»); матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Отже, на основі вивчення існуючих наукових підходів до групування досліджуваних методів, всю сукупність існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна систематизувати наступним чином (рис. 1.3) [30].

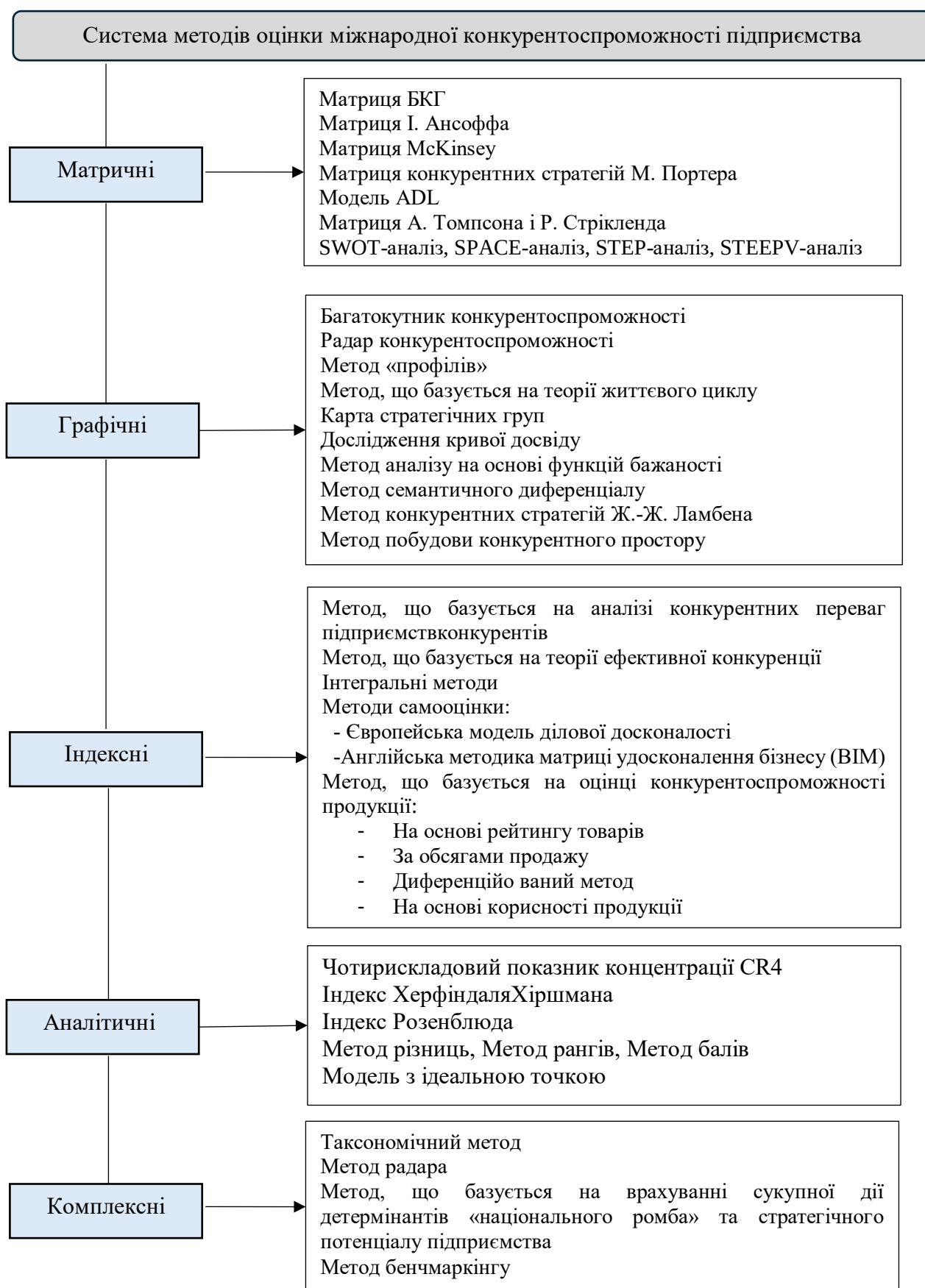


Рис. 1.3. Система методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Вони не дозволяють дати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, однак дозволяють здійснити аналіз окремих аспектів його діяльності, середовище функціонування, ринкову позицію та визначити основні напрями подальшого розвитку.

Науковці відзначають, як переваги, так і вади названих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Так, основними позитивними сторонами застосування даних методів є наступні [45]:

- можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства за наявності релевантної інформації про обсяги продажу;
- простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку;
- придатність для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства та для різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.

Стосовно недоліків (вад) матричних методів, то серед них науковці виокремлюють наступні [45]:

- здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства лише за двома характеристиками;
- не завжди об'єктивна характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку;
- відсутність аналізу причин, що ускладнює прийняття управлінських рішень. Значного поширення набуло використання графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Дані методи базуються на побудові «багатокутника конкурентоспроможності» або «радіальної діаграми конкурентоспроможності». Одним із найбільш вживаних методів даної групи є метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі теорії «життєвого циклу товару». Концепція життєвого циклу – це модель реакції ринку (на дії, уживані підприємством) у часі. Залежними змінними даної моделі виступають збут,

покриття витрат, прибуток, а також як єдина змінна залучається час [30]. Основною вадою даного методу є те, що крива життєвого циклу будується без врахування зовнішніх факторів (технологічних та економічних умов, позицій конкурентів).

До графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства належить також і метод, що базується на побудові багатокутних профілів. Даний метод запропонований американськими науковцями і базується на виявленні критеріїв конкурентоспроможності продукту або підприємства в цілому, установленні ієрархії виявлених критеріїв і побудови багатокутників конкурентоспроможності. Дана методика не містить простих і однозначних критеріїв оцінки конкурентоспроможності, а базується на застосуванні непрямих узагальнених показників (векторів компетенції). Серед недоліків вказаного методу науковці називають відсутність прогностичної інформації щодо того, якою мірою й за якими параметрами досліджувані підприємства покращуватимуть свою діяльність. Що ж до переваг методу профілів, то його використання дає можливість порівнювати діяльність кількох підприємств, виявляти їх сильні та слабкі сторони діяльності.

В цілому, перевагою застосування графічних методів при оцінці конкурентоспроможності підприємств є їх відносна простота та наочність, однак використання вказаних методів не позбавлене і недоліків. Зокрема, графічні методи оцінки конкурентоспроможності не дають можливості встановити загальне значення показника конкурентоспроможності підприємства. Крім того, вадою графічних методів є і неможливість прогнозування майбутніх змін конкурентоспроможності.

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи. Реалізація індексних методів зазвичай здійснюється за рядом етапів. При цьому, базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства-лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства.

Аналітичні або розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними. При цьому, в залежності від конкретної методики аналізу, застосування даних методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.

Найбільш ґрунтовними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства вітчизняні науковці [1] називають комплексні методи, оскільки вони орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства. Перевагою таких методів є отримання достовірної і найбільш точної інформації про конкурентоспроможність підприємства, його переваги та «вузькі місця» за найбільш розширеним переліком порівняльних переваг.

Крім того, окремі науковці [28] наголошують на тому, що оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному, багатовимірному підході і враховувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, рівень фінансової стійкості підприємства і реальне становище підприємств-конкурентів.

Отже, на сьогодні як закордонна, так і вітчизняна практика економічного управління виробила цілий ряд методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Кожен з них має як свої переваги, так і недоліки, а тому досить часто необхідним є застосування системи методів для більш повної оцінки конкурентоспроможності того чи іншого підприємства з урахуванням особливостей його господарської діяльності.

1.3 Особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства являє собою напрям менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Об'єктом управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є рівень міжнародної конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта міжнародної конкуренції.

Головне завдання управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства – забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства як суб'єкта світогосподарських зв'язків за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Суб'єктами управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його завдання. Сучасна світова практика дає можливість визначити наступні п'ять груп Об'єктів управління міжнародною конкурентоспроможністю «підприємства» [47]:

1) власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;

2) вищий управлінський персонал підприємства (заступники директора та керівники підрозділів операційної діяльності підприємства, з яких складається ланцюг цінностей підприємства);

3) лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які мають відповідний рівень підготовки (бажано на рівні магістра);

4) менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії міжнародної

конкурентоспроможності підприємства з метою переведення реального її рівня у бажаний;

5) державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначається відповідними нормативними документами.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на [49, с.127-130]:

а) нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;

б) використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

в) відтворювання та нарощування конкурентоспроможності підприємства на ґрунті розвитку його топ-характеристик, ринковопродуктової та просторово-часової його адаптації до змін зовнішнього середовища;

г) забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних та позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Методологічною основою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є сучасна теорія та практика менеджменту, концептуальні положення, принципи та інструменти, які містяться в домінуючих його концепціях (підходах) – процесному, системному, ситуаційному та стратегічному.

З позиції процесного підходу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства – це процес цілевизначення, планування, організації, мотивації, контролю та прийняття рішень, спрямований на формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на активному використанні системного підходу, який передбачає системне бачення функціонування підприємства як складної динамічної

соціально-економічної, відкритої та недетермінованої економічної одиниці. Суб'єкт управління має чітко уявляти основні функціональні елементи підприємства як системи, враховувати їх роль у формуванні нових топ-характеристик та конкурентних переваг підприємства.

Використання системного підходу в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства дозволяє виявити характеристики діяльності підприємства і взаємозв'язки між ними, розвиток яких забезпечує досягнення ефекту важеля і синергії.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується також на ситуаційному підході до управління, який використовується лідерами міжнародного бізнесу починаючи з 60-х років XX ст. Цей підхід, не відкидаючи концептуальних положень традиційних шкіл управління, акцентує увагу на застосуванні специфічних прийомів та методів управління міжнародною конкурентоспроможністю конкретного підприємства – об'єкта управління, тобто набір обставин, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства в конкретний період часу [49, с.128].

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства застосовує здобутки та надбання стратегічного підходу до управління діяльністю підприємства в цілому з врахуванням особливостей та обмежень, притаманних тільки даному напрямку управлінської діяльності. Як відомо, стратегічний менеджмент передбачає розробку довгострокових цілей та орієнтирів, обґрунтування та впровадження принципово нових напрямів діяльності підприємства, його міжнародного бізнесу, спрямованих на перемогу в конкурентній боротьбі та забезпечення стійкого функціонування підприємства на зовнішніх ринках з врахуванням змін у його зовнішньому оточенні.

З позицій стратегічного підходу зміст управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства визначається як процес ефективної адаптації підприємства до вимог цільового зовнішнього ринку, який розробляється відповідно до внутрішніх можливостей підприємства та стану зовнішнього ринку.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має ґрунтуватися на парадигмі ресурсного підходу до пояснення успіху підприємства. Базуючись на такому підході, необхідно визначати та аналізувати стратегічні ресурси підприємства, забезпечувати їх поступову капіталізацію – перетворення їх з потенціалу успіху на стратегічні чинники успіху підприємства. Саме ресурсні обмеження визначають можливості та результативність програм нарощування міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Особливе значення для адаптації ресурсів підприємства до змін зовнішнього середовища мають так звані «мета-ресурси» (міжнародний маркетинг, топ-менеджмент, менеджмент персоналу тощо), якість яких є визначальною для зростання міжнародної конкурентоспроможності підприємства [49, с.130].

В умовах невизначеності та високої швидкості змін у зовнішньому середовищі посилюється значення використання адаптивних систем управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, які ґрунтуються на теоріях гри, хаосу та самоорганізації.

Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства формує механізм управління нею, в основі якого лежить три ключові складові елементи, які необхідні для досягнення конкурентних переваг – лідерство, персонал і розвиток. Модель управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна побачити на рис. 1.4 [51, с.28].

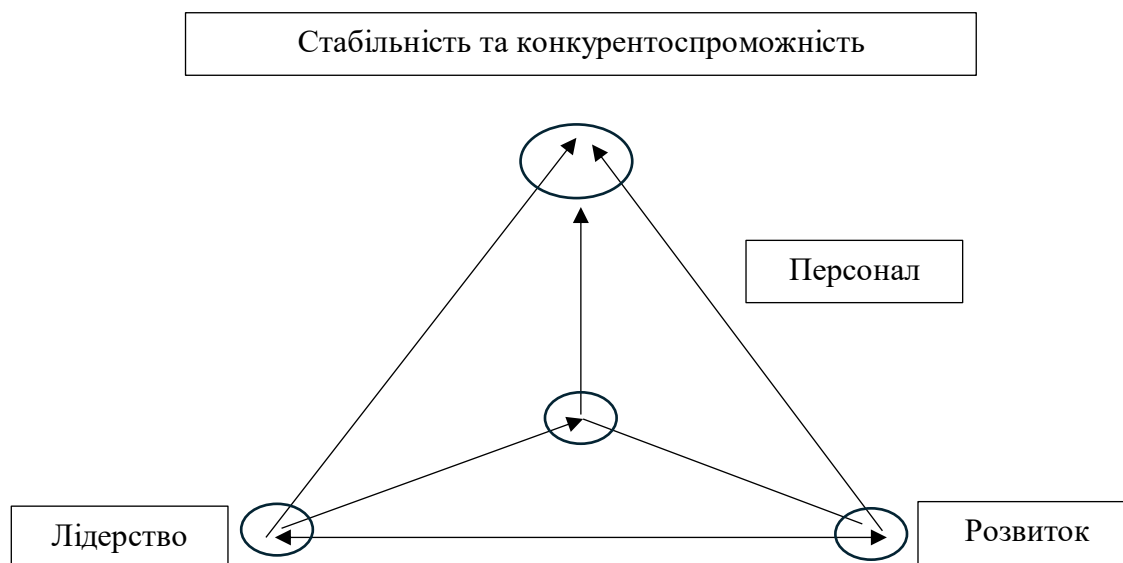


Рис. 1.4. Модель управління міжнародною конкурентоспроможністю

Розглянувши модель управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, яка була подана на рис. 1.6, можна сказати, що лідерство в цій моделі визначається роллю, яку відіграє керівник, тому, що будь-яка ініціатива керівництва потребує лідерських якостей для реалізації поставлених завдань. Зацікавленість працівників, перш за все, залежить від зацікавленості залучення керівництва, що є першим кроком для того, щоб побудувати конкурентоспроможне підприємство.

Наступною складовою моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є персонал, який забезпечує високу продуктивність діяльності підприємства, яка, в свою чергу, досягається за рахунок максимального зацікавлення та спонукання працівників до співпраці, створення почуття причетності працівників до отриманих результатів та зміцнення корпоративної культури. Таким чином, від задоволеності персоналу залежить задоволеність споживачів продукції підприємства.

Останньою складовою моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є розвиток власних можливостей, які мають формуватися у таких двох напрямках як [50]:

- постійне удосконалення бізнес-процесів на кожному етапі управління;
- здійснення переходу на більш високий та якісний рівень розвитку, що припускає реагування на зміни зовнішніх умов і вимог.

Взаємодія розглянутих складових елементів моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства залежить від тактичних цілей та завдань підприємства, які спрямовані на реалізацію головної стратегічної мети, яка полягає у досягненні високого рівня міжнародної конкурентоспроможності та стійкої конкурентної позиції підприємства на міжнародних ринках.

Менеджмент міжнародної конкурентоспроможності підприємства полягає у забезпеченні життєздатності та стабільного функціонування підприємства за будь яких змін зовнішнього середовища. Етапи менеджменту міжнародної

конкурентоспроможності підприємства представлені у вигляді моделі на рис. 1.5 [47].

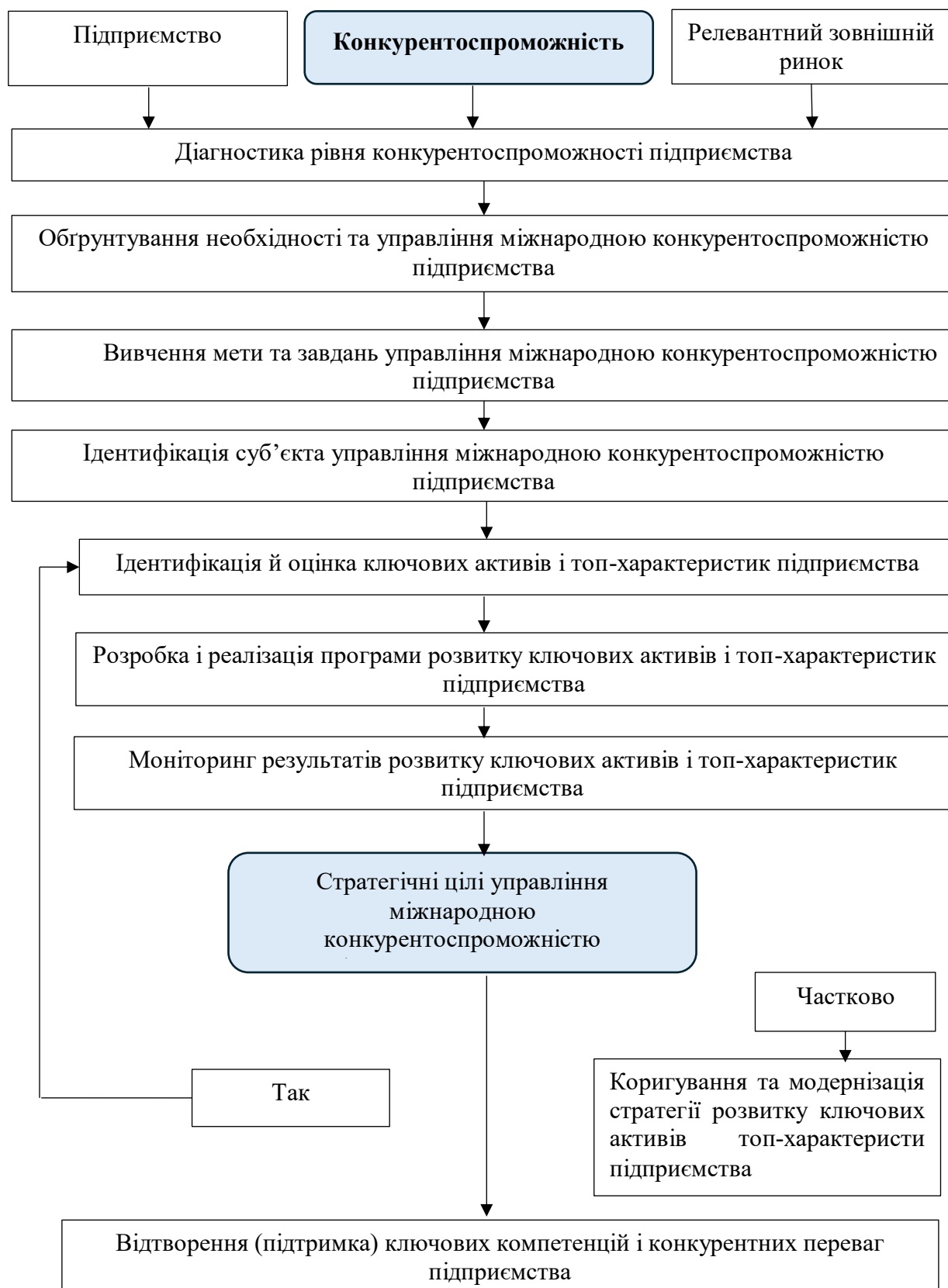


Рис. 1.5 Концептуальна модель процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [52, с.169].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою специфічну багатофункціональну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, серед яких виділено блоки управління рівнем та системою забезпечення конкурентоспроможності. Реалізація означених блоків дозволяє координувати дії менеджменту щодо досягнення заданого рівня конкурентоспроможності для забезпечення оперативного реагування на зміни впливу зовнішнього і внутрішнього середовища та коригування обраної стратегії [50].

За таким підходом повинен здійснюватися системний та цілеспрямований пошук шляхів об'єднання основних компонентів організаційно-економічного забезпечення внутрішнього управління з метою концентрації зусиль і управлінських впливів на фактори, що визначають потенціал підприємства щодо підвищення його конкурентних можливостей.

Серед усіх структурних частин управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства найбільше значення має стратегічна спрямованість цього процесу. Загалом вибір та розробка стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності включає в себе такі основні етапи [49]:

1. Проведення моніторингу зовнішнього конкурентного середовища, рівня бар'єру входження на зовнішній ринок та інтенсивності конкуренції на ньому, а також здійснення оцінки діяльності основних конкурентів та виявлення можливостей і загроз для підприємства.

2. Здійснення оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства та його продукції, визначення ключових факторів успіху та конкурентних переваг, що забезпечать випередження конкурентів на зовнішньому ринку.

3. Реалізація стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

4. Контроль та оцінка отриманих результатів. Вибір конкурентної стратегії залежить від багатьох факторів, таких як конкурентна позиція підприємства та динамічність її змін, кількість підприємств-конкурентів, характер конкуренції на ринку, виробничий і технологічний потенціал підприємства, вид продукції, а також багато інших факторів середовища функціонування підприємства. На визначення конкурентної стратегії підприємства та утримання конкурентної переваги також впливають такі фактори, як [50]:

- цілі, які прагне досягти керівництво підприємства;
- структура власності підприємства;
- індивідуальні цілі;
- вплив національного престижу та національних пріоритетів;
- конкуренція на внутрішньому ринку.

Таким чином, управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має сприяти підвищенню та удосконаленню конкурентоспроможності підприємства та його продукції чи послуг на міжнародних ринках через постійний пошук джерел конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій підприємства нині та в майбутньому, а також бути спрямованим на:

- збільшення кількості конкурентних переваг підприємства та їх реалізацію на основі застосування позитивних факторів впливу зовнішнього середовища;
- формування захисту проти негативних факторів впливу зовнішнього середовища шляхом їх нейтралізації;
- створення ексклюзивних характеристик підприємства, які дадуть змогу підвищити рівень конкурентоспроможності на міжнародних ринках;
- забезпечення гнучкості управлінських дій та рішень та їх синхронізацію з динамікою конкуренції на певному ринку.

Висновок до розділу 1

В результаті аналізу найпоширеніших трактувань сутності конкурентоспроможності підприємства було виділено ряд важливих аспектів для розкриття змісту даного поняття та визначено його місце серед інших економічних категорій. Таким чином на нашу думку конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства, яка відображає його реальну або потенційну можливість для здійснення ефективної підприємницької діяльності в межах галузей промисловості та реалізації виробленої продукції в умовах конкурентного ринку. Варто зазначити, що в ході даного дослідження також були визначені та охарактеризовані основні фактори, які мають здатність безпосередньо впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлювати його конкурентну позицію як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку. Всі ці розглянуті фактори здійснюють не ізольований вплив, кожен сам по собі, а системний вплив, що, в свою чергу, підсилює наслідки впливу кожного окремо взятого фактора.

На сьогодні як закордонна, так і вітчизняна практика економічного управління виробила цілий ряд методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Кожен з них має як свої переваги, так і недоліки, а тому досить часто необхідним є застосування системи методів для більш повної оцінки конкурентоспроможності того чи іншого підприємства з урахуванням особливостей його господарської діяльності.

Сформована система, основні принципи та положення управління дозволили виділити в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю підприємства блоки управління рівнем конкурентоспроможності та управління системою факторів забезпечення конкурентоспроможності, що у подальшому стає базою для розробки методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності та рекомендацій щодо забезпечення її достатнього рівня для ефективного функціонування підприємства на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ БРОНЕТАНКОВИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ДП «ЖБТЗ»

Державне підприємство «Житомирський бронетанковий завод» є одним з провідних українських підприємств, що здійснює капітальний ремонт та глибоку модернізацію гусеничної бойової техніки, виготовляє сучасні бойові модулі для БМП. Підприємство входить до АТ «Українська оборонна промисловість», в складі якого виконує замовлення Міністерства оборони України. При цьому підприємство є госпрозрахунковим і не отримує будь-яких бюджетних дотацій.

ДП «ЖБТЗ» утворено з метою одержання прибутку шляхом виконання державного контракту і державного замовлення з виготовлення, ремонту та модернізації озброєння військової та іншої техніки.

Фінансово-господарська діяльність підприємства провадиться відповідно до фінансового плану, який складається підприємством згідно із законодавством та затверджується уповноваженим суб'єктом управління.

В таблиці 2.1. представлені загальні відомості про ДП «ЖБТЗ».

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ДП «ЖБТЗ»

Найменування	Житомирський бронетанковий завод
Організаційно-правова форма	Державне підприємство
Юридична адреса	12441 Житомирська область, смт. Новоуївинське, вул. Дружби народів, 1
Дата та номер реєстрації	30 січня 2007 року, 1 287 123 0000 000692
Код за ЄДРПОУ	07620094
Вид економічної діяльності за КВЕД	30.40
Галузь за ЗКГНГ	14100
ПІН	076200906080
Свідоцтво платника ПДВ	100020749
Директор	Синявський Володимир Вікторович

За статутом ДП «ЖБТЗ» може займатись наступними видами діяльності:

- 1) виробництво військових транспортних засобів;
- 2) ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів;
- 3) ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;
- 4) ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів;
- 5) ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування;
- 6) виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів;
- 7) виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів.

Організаційна структура підприємства (Додаток А) сформована з метою оптимального розподілу відповідальності та повноважень структурних підрозділів та окремих спеціалістів підприємства і забезпечення досягнення задач, які стоять перед підприємством.

Перелік підрозділів підприємства:

Підрозділи, що здійснюють загальне управління підприємством:

- 1) відділ головного технолога;
- 2) служба управління якістю;
- 3) юридична служба;
- 4) бухгалтерська служба;
- 5) відділ праці та заробітної плати;
- 6) відділ техніко-економічного планування;
- 7) відділ кадрів

Виробничі структурні підрозділи, які беруть безпосередню участь у виробничій діяльності підприємства:

- 1) цех № 1 (демонтажно-монтажний, здавальний);
- 2) цех № 2 (ремонт агрегатів, двигунів);
- 3) цех № 3 (слюсарно-мідницький);
- 4) цех № 4 (механічний);

- 5) цех № 5 (інструментальний та нестандартного обладнання);
- 6) цех №6 (ремонт колісної техніки, виготовлення бронекорпусів);
- 7) цех №7 (ремонт електрообладнання, оптики);
- 8) диспетчерська служба;
- 9) енерго-механічний відділ;
- 10) відділ закупівель;
- 11) відділення збуту;
- 12) відділ зберігання, тощо.

Підрозділи забезпечення:

- 1) автотранспортний відділ;
- 2) відділ ремонтно-будівельних робіт;
- 3) служба з питань з надзвичайних ситуацій;
- 4) служба з охорони праці та навколишнього середовища;
- 5) режимно-секретне відділення;
- 6) непромислова група, тощо.

На підприємстві акредитовані:

- метрологічна лабораторія ДП «ЖБТЗ» орган акредитації – центральне управління метрології і стандартизації Збройних сил України;

- хімічна лабораторія ДП «ЖБТЗ» орган акредитації – ДП «Житомирстандартметрологія»; отримала уповноваження на підтвердження компетентності (дійсне до липня 2024 року);

- вимірювальна електротехнічна лабораторія ДП «ЖБТЗ» орган акредитації – ДП «Житомирстандартметрологія»; отримання уповноважень на підтвердження компетентності.

Підприємство має власний автомобільний парк, який призначений для обслуговування виробничого процесу. Всього на підприємстві налічується 30 одиниць автомобільної техніки, в тому числі вантажні автомобілі – 22 одиниці. На підприємстві є власний тир для випробування озброєння бронетанкової техніки, що ремонтується на підприємстві.

Директор та начальники структурних підрозділів забезпечують управління підприємством. Зокрема, управління організацією виробництва здійснюють начальник виробництва, головний механік, технолог, інженер.

Організацію та ведення бухгалтерського обліку на підприємстві здійснює бухгалтерія та відділ техніко-економічного планування, за допомогою відділу організації праці та заробітної плати. Директор та начальники структурних підрозділів забезпечують управління підприємством. Зокрема, управління організацією виробництва здійснюють начальник виробництва, головний механік, технолог, інженер.

Існуюча організаційна структура підприємства є раціональною; адміністративні, виробничі та допоміжні підрозділи мають достатній досвід роботи на внутрішньому ринку України.

Проаналізуємо основні економічні показники ДП «ЖБТЗ» за 2020-2022 рр. (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники ДП «ЖБТЗ» у 2020-2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				(+,-)	%
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	852198,00	112611,00	1195400,00	343202,00	40,27
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	689427,00	87183,00	811821,00	122394,00	17,75
3. Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	-20400,00	-135530,00	111273,00	131673,00	-645,46
4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	803,00	1109,00	1148,00	345,00	42,96
5. Середньорічна вартість активів, тис. грн. у тому числі:	1014468,50	969541,50	952624,00	-61844,50	-6,10
<i>необоротні активи</i>	253262,00	206754,50	191929,00	-61333,00	-24,22
<i>оборотні активи</i>	761206,50	762787,00	760695,00	-511,50	-0,07
6. Фондовіддача, грн./ грн.	3,43	0,55	6,34	2,91	84,89
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	1,12	0,15	1,57	0,45	40,37
8. Продуктивність праці, тис. грн./ осіб	1061,27	101,54	1041,29	-19,98	-1,88
9. Рентабельність господарської діяльності, %	-2,96	-155,45	13,71	16,67	-563,22

Отже, провівши аналіз основних економічних показників діяльності ДП «ЖБТЗ» за 2020-2022 рр. (таблиця 2.2) встановлено, що чистий дохід у 2022 р. становить 1 195 400,00 тис. грн., що на 343 202,00 тис. грн. або 40,27% більше ніж у 2020 р. При цьому собівартість реалізованої продукції також зросла на 122394,00 тис. грн у 2022 р. порівняно з 2020 р.

У 2020 та 2021 рр. кінцевим фінансовим результатом діяльності підприємства був збиток, що становив -20 400,00 тис. грн у 2020 р. та -135 530,00 тис. грн. у 2021 р., а вже у 2022 р. підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 111 273,00 тис. грн. у зв'язку із зростанням обсягів замовлень від Міністерства оборони для покращення обороноздатності країни.

Із збільшенням обсягів виробництва спостерігається зростання середньооблікової кількості працівників. У 2020 р. чисельність становила 803 особи, а у 2022 р. – 1148 осіб.

Середньорічна вартість активів впродовж періоду, що аналізується зменшилась на 61 844,50 тис. грн., в тому числі середньорічна вартість необоротних активів зменшилась на 61 333,00 тис. грн., оборотні активи – 511,50 тис. грн.

Ефективність управління основними засобами на підприємстві зросла про що свідчить коефіцієнт фондівдача. У 2020 році було вироблено продукції та надано послуг на суму 3,43 гривні на кожну використовувану гривню основних засобів. З 2022 року показник зростає до 6,34 гривню. Причиною такої тенденції є оптимізація структури основних засобів – зайві були продані. Також спостерігається підвищення обсягу продажів.

Отримані дані коефіцієнта оборотності оборотних активів ДП «ЖБТЗ» протягом періоду, що аналізується зріс з 1,12 у 2020 р. до 1,57 у 2022 р., тобто на кожну гривню оборотних активів надано послуг та випущено продукції на 1,12 грн. у 2020 р, 0,15 грн. у 2021 р. та 1,57 грн. у 2022 р.

Показник продуктивності праці в динаміці зменшився з 1061,27 тис. грн. на одного працівника у 2020 р. до 1041,29 тис. грн. на одного працівника у 2022 р., зменшення становить -1,88%.

Рентабельність господарської діяльності має негативні значення так як у 2020-2021 рр. підприємство отримувало збиток. Відповідно у 2020 р. рентабельність становила -2,96%, у 2021 р. – -155,45%, а у 2022 р. рентабельність мала позитивне значення та становила 13,71%.

За даними фінансової звітності за 2020-2022 рр. (див. Додаток Б, В) проведемо аналіз активів та пасивів підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки та структури основних статей активу та пасиву

ДП «ЖБТЗ» за 2020-2022 рр. (тис. грн.)

Стаття	2020 р.	Питома вага, %	2021 р.	Питома вага, %	2022 р.	Питома вага, %	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
							+, -	%
Актив								
1.Необоротні активи	218192	23,19	195317	19,57	188541	20,78	-29651	-13,59
2.Оборотні активи	722854	76,81	802720	80,43	718670	79,22	-4184	-0,58
Разом	941046	100,00	998037	100,00	907211	100,00	-33835	-3,6
Пасив								
1.Власний капітал	174476	18,54	39843	3,99	117734	12,98	-56742	-32,52
2.Довгострокові зобов'язання і забезпечення	31927	3,39	504360	50,54	11877	1,31	-20050	-62,8
3.Поточні зобов'язання і забезпечення	734643	78,07	453834	45,47	777600	85,71	42957	5,85
Разом	941046	100,00	998037	100,00	907211	100,00	-33835	-3,6

Отже, за даними таблиці 2.3 ми бачимо, що баланс підприємства зменшився на 33 835 тис. грн. (3,6%) у 2022 р. порівняно з 2020 р. Необоротні активи в динаміці зменшувались з кожним роком, а саме: у 2020 р. вони становили 218 192 тис. грн., у 2021 р. – 195 317 тис. грн, а у 2022 р. знизились до 188 541 тис. грн. Це пояснюється тим, що інвестувань в нові необоротні активи, впродовж періоду, що аналізується, не було. Динаміка оборотних активів також схиляється у сторону зменшення, у 2020 р. вони склали 722 854 тис. грн., а у 2022 р. – 718 670 тис. грн. На це вплинуло зменшення запасів та дебіторської заборгованості за виданими авансами. Аналізуючи пасив підприємства видно,

що у 2022 р. він зменшився на 56 742 тис. грн. або 32,52% порівняно з 2020 р. Це відбулось через зменшення суми нерозподіленого прибутку. Довгострокові зобов'язання і забезпечення також зменшились на 20 050 тис. грн. у 2022 р. порівняно з 2020р. за рахунок зменшення відстрочених податкових зобов'язань. Поточні зобов'язання і забезпечення у 2020 р. склали 734 643 тис. грн, у 2021 р. сума зменшилась аж до 453 834 тис. грн., а у 2022 р. зросла до рівня 777 600 тис. грн. На це вплинуло зростання поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом.

Структура активів та пасивів ДП «ЖБТЗ» подана на рис. 2.1 та 2.2.

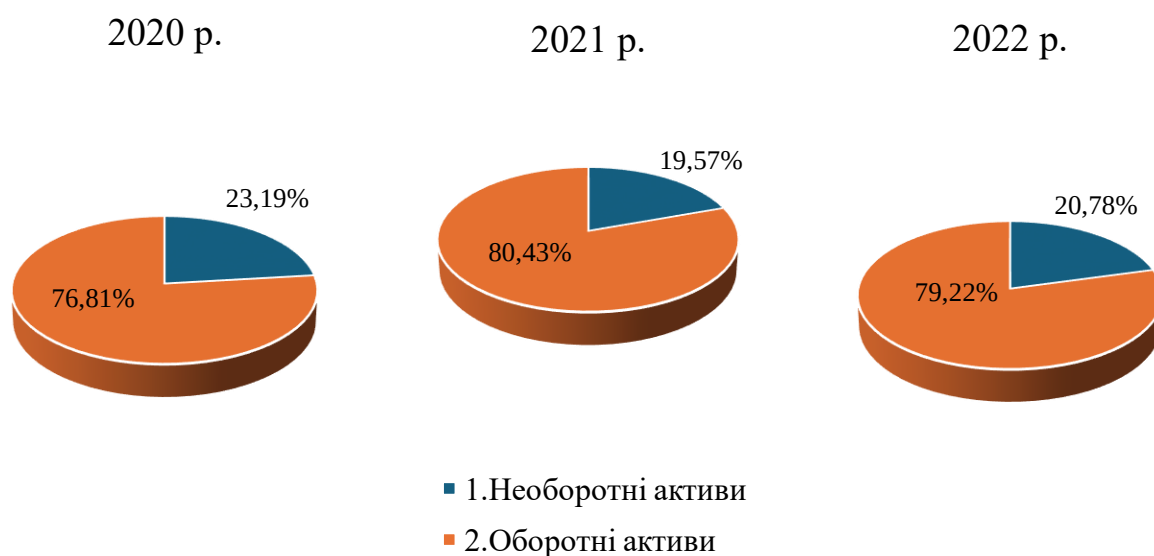


Рис. 2.1 Структура активів ДП «ЖБТЗ» за 2020-2022 рр.

Отже, на рисунку 2.1 видно, що найбільшу питому вагу у структурі активів займають оборотні активи. У 2020 р. вони становили 76,81%, у 2021 р. – 80,43% та у 2022 р. – 79,22 %. При цьому питома вага необоротних активів склала 23,19% у 2020 р., 19,5% у 2021 р. та 20,78% у 2022 р.

Велика частка оборотних активів вказує на те, що підприємство має значний обсяг ліквідних активів, які можуть бути швидко перетворені в грошові кошти. Така структура дозволяє швидко адаптуватися до ринкових змін і ефективно управляти фінансовими ресурсами.

На рисунку 2.2 наведено структуру пасивів ДП «ЖБТЗ» за 2020-2022 р.

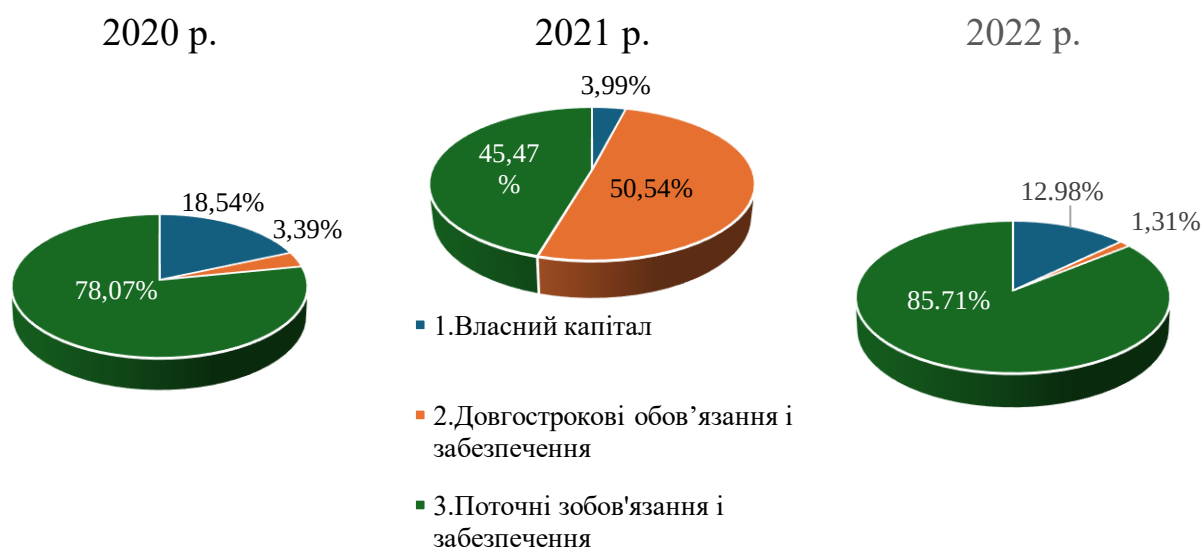


Рис. 2.2 Структура пасивів ДП «ЖБТЗ» за 2020-2022 рр.

На рис. 2.2 ми бачимо, що структура пасивів підприємства коливалась з року в рік. У 2020 р. найбільшу питому вагу займав власний капітал – 78,07%, найменшу – довгострокові зобов'язання і забезпечення – 3,39%. У 2021 році структура значно змінилась, а саме: найбільша питома вага припала на довгострокові зобов'язання і забезпечення – 50,54%, найменшу питому вагу займали поточні зобов'язання і забезпечення – 3,99%. Аналізуючи структуру пасиву у 2022 р. ми бачимо, що знову найбільшу питому вагу займає власний капітал – 85,71%, а найменшу – довгострокові зобов'язання і забезпечення – 1,31%.

Таким чином на даний час підприємство має в достатній кількості укомплектований трудовий колектив. Наявність висококваліфікованого та досвідченого персоналу ДП «ЖБТЗ» дозволяє швидко та з легкістю виконувати поставлені задачі, здійснювати роботи високої складності. Фінансовий стан підприємства значно покращився, чистий дохід зріс у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 40,27%, також у 2020 р. було зафіксовано збиток у розмірі 20 400 тис. грн., а у 2022 було отримано прибуток 111 273 тис. грн. Підприємство отримує замовлення від МО України та працює над покращенням обороноздатності країни.

2.2. SWOT-аналіз підприємства при виході на міжнародні ринки

SWOT-аналіз є корисним інструментом для оцінки готовності підприємства виходити на міжнародні ринки. Він допомагає виявити внутрішні сильні і слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози, які можуть вплинути на успіх підприємства.

При виході на зовнішні ринки, після закінчення війни, на нашу думку буде актуально з новим виробом, а саме колісного бронетранспортер БТР-4Е тому, що він є значно конкурентоспроможним а ніж гусеничні БМП.

Наразі БТР-4Е є важливим елементом сучасних механізованих підрозділів, забезпечуючи надійний захист і підтримку підрозділів у бойових умовах. Він широко використовується в українських Збройних силах та активно експортується до інших країн. Демонструє високу ефективність у різних умовах бойових дій, включаючи миротворчі операції та конфлікти з високою інтенсивністю.

Вартість БТР-4Е варіюється залежно від конфігурації та додаткового обладнання. Згідно з різними джерелами, базова ціна на один виріб складає близько 1 млн. дол. США. Ця вартість може зростати при оснащенні додатковими системами озброєння та захисту. Висока ціна пов'язана з комплектністю технічного оснащення та сучасними системами управління, які забезпечують високу бойову ефективність та надійність у різних умовах експлуатації.

ДП «ЖБТЗ» на сьогодні має досвід у виробництві корпусів до виробу БТР-4Е та реалізувало Харківському конструкторському бюро з машинобудування ім. О.О. Морозова перший серійний корпус для плавучого бронетранспортера БТР-4Е з покращеними водохідними характеристиками. Наразі підприємство стабільно і ритмічно працює над замовленням з виготовлення корпусів для цих бронемашин. Роботи виконуються згідно з технологічними процесами з дотриманням визначених термінів.

Розглянемо детально кожен компонент SWOT-аналізу ДП «ЖБТЗ» при майбутньому можливому виході на міжнародні ринки.

Аналіз сильних сторін.

Сильними сторонами ДП «ЖБТЗ» при виході на міжнародні ринки, виходячи з внутрішніх можливостей розвитку та забезпечення конкурентних переваг є наступні:

- висока адаптивність підприємства та здатність швидко освоювати нові види продукції;
- розробка та виготовлення нестандартного обладнання, стендів та обладнання для ремонту бронетанкової техніки;
- наявність значних власних виробничих площ з вигідним місцем розташування і розвинутою інфраструктурою;
- поступове оновлення парку виробничого обладнання;
- наявність солідного досвіду у галузі;
- наявність компетентних спеціалістів у оборонній сфері;
- позитивна фінансова історія підприємства.

Аналіз слабких сторін.

Слабкими сторонами ДП «ЖБТЗ» виходячи з сучасних умов функціонування на зовнішньому ринку є наступні:

- висока енергоємність виробництва за рахунок використання у виробничому процесі значної кількості морально застарілого і фізично зношеного обладнання;
- критична потреба в заміні устаткування плазмової різки металу;
- не завершено процес переведення управління виробничою діяльністю на сучасні іт-технології;
- недостатня наявність висококваліфікованих кадрів на ринку праці у зв'язку веденням бойових дій та мобілізацією;
- пряма залежність обсягу фонду заробітної плати від портфелю закордонних замовлень;
- втрата постачальників, розташованих на окупованих територіях та

територіях ведення бойових дій.

Аналіз можливостей.

Наявними можливостями ДП «ЖБТЗ», або такими, що можуть виникнути в майбутньому і які будуть використані при виході на міжнародні ринки, враховуємо:

- освоєння повного, замкнутого циклу виготовлення бронетранспортерів БТР-4Е та виробів на їх базі;
- розширення виробничих потужностей з виготовлення корпусів до бронетранспортеру БТР-4Е;
- освоєння виробництва, ремонту, модернізації і сервісного обслуговування бронетехніки іноземного виробництва;
- необмежений рівень % прибутку на закордонні замовлення;
- збільшення кооперації з уповноваженим державою посередником у здійсненні ЗЕД ДК «Укрспецекспорт»;
- зменшення матеріалоємності та енергоємності виробництва з метою підвищення продуктивності праці та як наслідок зменшення собівартість продукції за рахунок оновлення існуючого виробничого парку підприємства.

Аналіз загроз.

Наявними загрозами ДП «ЖБТЗ», або такими, що можуть виникнути в майбутньому і які можуть перешкоджати при виході на міжнародні ринки, розглядають наступні:

- продовження бойових дій на території України та загроза ударів по підприємству;
- економічна нестабільність в країні, знецінення національної валюти;
- відсутність конкуренції серед постачальників, значний дефіцит комплектуючих, сировини та матеріалів, а також значні коливання цін на їх закупівлю;
- висока залежність від логістичних маршрутів завезення та вивезення товаро-матеріальних цінностей з та в країни Євросоюзу, негативний вплив з блокування прикордонних пунктів пропуску.

В таблиці 2.4 згруповано усі дані SWOT-аналізу ДП «ЖБТЗ» при виході на міжнародні ринки.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ДП «ЖБТЗ» при виході на міжнародні ринки

		Позитивні ефекти	Негативні ефекти
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	1. Здатність швидко освоювати нові види продукції; 2. Розробка та виготовлення нестандартного обладнання, стендів та обладнання для ремонту бронетанкової техніки; 3. Наявність значних власних виробничих площ з вигідним місцем розташування і розвинутою інфраструктурою; 4. Поступове оновлення парку виробничого обладнання; 5. Наявність солідного досвіду у галузі; 6. Наявність компетентних спеціалістів у оборонній сфері; 7. Позитивна фінансова історія підприємства.	1. Висока енергоємність виробництва за рахунок використання у виробничому процесі значної кількості морально застарілого і фізично зношеного обладнання; 2. Критична потреба в заміні устаткування плазмової різки металу; 3. Не завершено процес переведення управління виробничою діяльністю на сучасні ІТ-технології; 4. Недостатня наявність висококваліфікованих кадрів на ринку праці у зв'язку веденням бойових дій та мобілізацією; 5. Пряма залежність обсягу фонду заробітної плати від портфелю закордонних замовлень; 6. Втрата постачальників, розташованих на окупованих територіях та територіях ведення бойових дій.
	Можливості	1. Освоєння виробництва БТР-4Е; 2. Виготовлення корпусів до БТР-4Е; 3. Освоєння виробництва, ремонту та модернізації бронетехніки іноземного виробництва; 4. Необмежений рівень % прибутку на закордонні замовлення; 5. Збільшення кооперації з ДК «Укрспецекспорт»; 6. Зменшення матеріалоємності та енергоємності виробництва.	1. Продовження бойових дій на території України; 2. Економічна нестабільність в іноземних країнах; 3. Дефіцит комплектуючих, сировини та матеріалів, а також значні коливання цін на їх закупівлю; 4. Блокування прикордонних пунктів пропуску в країни Євросоюзу.
Зовнішнє середовище			

Таким чином, ДП «ЖБТЗ» має значні можливості та внутрішні резерви, що в подальшому допоможуть забезпечити стабільність розвитку підприємства та його конкурентоспроможність у сфері виробництва, ремонту та модернізації бронетанкової техніки як для потреба Збройних Сил України так і при виході на міжнародні ринки.

Виходячи з аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз було

сформовано об'єктивну картину становища підприємства на зовнішньому ринку.

Отже, визначено основні стратегічні напрямки ДП «ЖБТЗ», що допоможуть отримати конкурентну перевагу та покращити його становище у середньостроковій перспективі при виході на міжнародний рівень:

- 1) повне освоєння замкнутого циклу виготовлення бронетранспортерів БТР-4Е та виробів на їх базі;
- 2) оновлення парку виробничого обладнання, а саме заміна обладнання для плазмової різки металу, заміна іншого енергозатратного та морально застарілого виробничого обладнання
- 3) самостійне освоєння виробництва та ремонту комплектуючих та агрегатів, що знаходяться в дефіциті або відсутні на ринку;
- 4) освоєння нових видів продукції з метою збільшення обсягів і номенклатури виробництва;
- 5) диверсифікація постачальників та логістичних маршрутів постачання товарно-матеріальних цінностей;
- 6) автоматизація управління виробничим процесом завдяки впровадженню новітнього програмного забезпечення.

Як висновок можна сказати, що SWOT-аналіз допомагає підприємству об'єктивно оцінити свої сильні і слабкі сторони, а також виявити можливості і загрози при виході на міжнародні ринки. Використання цього аналізу дозволяє краще підготуватися до розширення, розробити ефективні стратегії і мінімізувати потенційні ризики.

2.3. Аналіз рівня конкурентоспроможності ДП «ЖБТЗ»

Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментом для розуміння його позицій на ринку та визначення напрямків для покращення.

Конкуренцію на ринку може здійснити та продукція, яка має високу якість та низькі ціни, тому цим питанням приділяється велика увага. При створенні конкурентоспроможності продукції велику роль грає стайлінг виробу, інакше кажучи, його форма і зовнішній вигляд. Тому колектив підприємства бореться за високу якість і дизайн виробу та упакування.

В даному розділі розглянемо рівень конкурентоспроможності ДП «ЖБТЗ» виходячи з виробництва бронетранспортерів БТР-4Е.

Цей бронетранспортер останньої модифікації. На нього встановлюватимуть альтернативну силову установку, до складу якої входить більш потужний двигун, коробка передач, гідротрансформатор та роздавальна коробка. Також передбачається встановлення автономного енергоагрегату, який уможливило застосування озброєння при непрацюючому двигуні, вузли та агрегати, які забезпечують пуск двигуна БТР-4Е з буксиру, а також протимінний захист, броньований захист оптико-електронного модулю, решітчастий захист бойового модуля БМ-7 «Парус» тощо.

Слід також зазначити, що на бронетранспортерах БТР-4Е будуть встановлюватись пневматичні шини КИ-113 НС-10 виробництва ПАТ «Росава», яке є єдиним виробником пневматичних шин такого класу на території України. За показниками прохідності та надійності ці шини зарекомендували себе позитивно.

Це лише деякі переваги БТР-4Е над закордонними аналогами, що робить його конкурентоспроможним на міжнародному ринку.

Українські військово-ремонтні заводи здійснюють виробничу діяльність у двох основних напрямках: ремонт та модернізація військової техніки, що

знаходиться на озброєнні країн світу, а також виробництво нової сучасної техніки. Значна частина БМП і БТР, що знаходяться на озброєнні країн світу, є застарілою та потребує ремонту або модернізації. Деякі з цих країн вже налагодили з Україною співробітництво щодо ремонту та модернізації, а також закуповують нові сучасні бронемашини БТР-3 та БТР-4Е. Найбільшими замовниками на нові броньовані машини є Таїланд та Ірак.

На рис. 2.3 представлені потенційні споживачі бронетехніки ДП «ЖБТЗ».

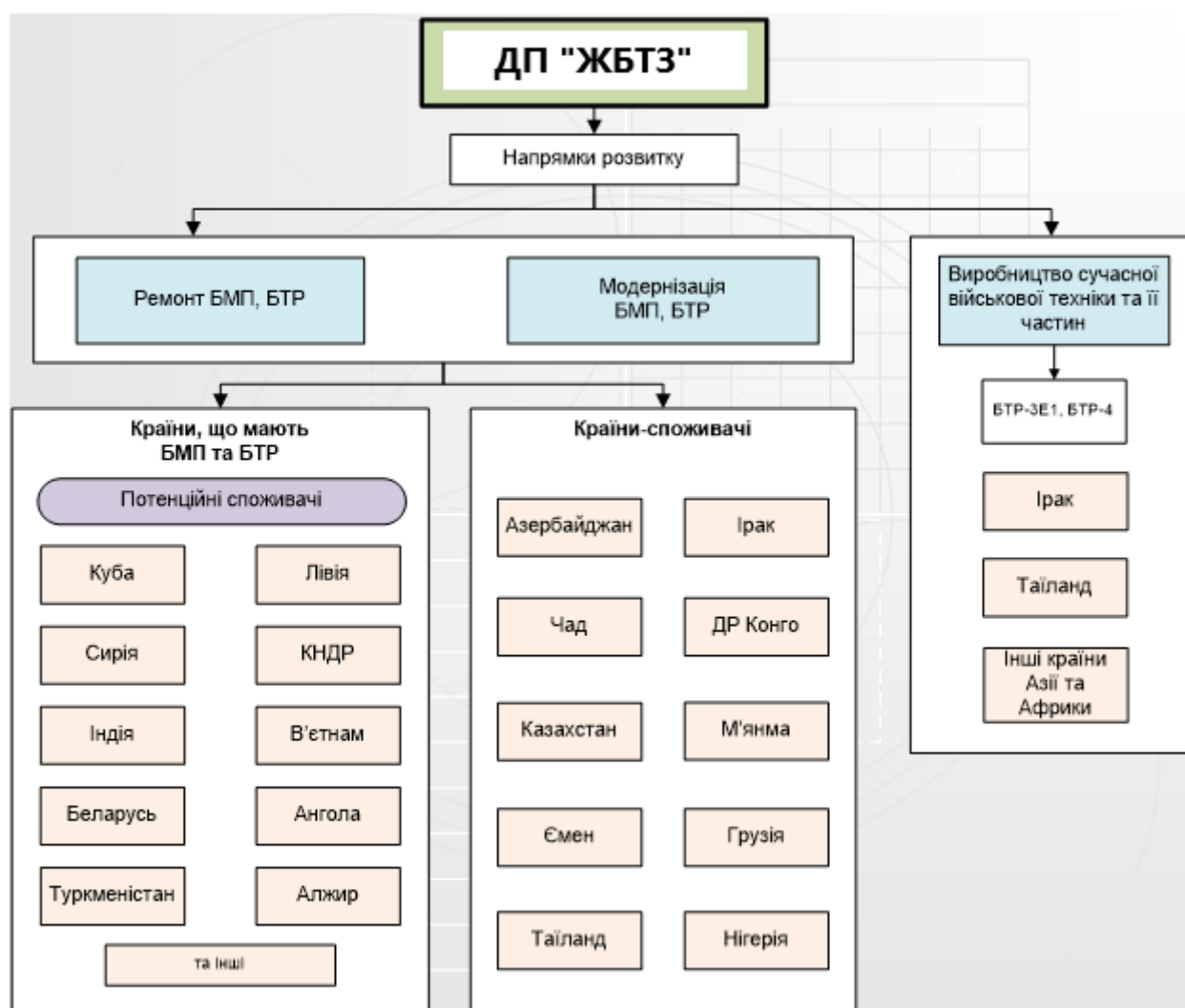


Рис.2.3. Структура споживачів БМП та БТР

Найбільшими потенційними споживачами на ринку бронетанкового озброєння є Куба, Сирія, Лівія, Казахстан, Туркменістан, Ірак, Ангола, Алжир та інші. Ці держави мають в наявності БМП-1/2, БТР-60/70/80, а також деякі їх модифікації, і відносяться до групи потенційних споживачів послуг українських

військово-ремонтних заводів. Перелічені країни не мають власних потужностей з модернізації ББМ, на відміну Польщі та Чехії. Більша частина ББМ, яка знаходиться у використанні потенційних споживачів, була виготовлена досить давно та потребує капітального ремонту та модернізації.

Також є сподівання стосовно продовження взаємовідносин зі споживачами ББМ, що склалися протягом 2010–2013 років. Протягом даного періоду було реалізовано 809 одиниць бронетехніки у такі країни як Азербайджан, Ірак, Чад, Конго, Казахстан, Алжир, Грузію, Таїланд, Нігерію, Ємен, Уганду, М'янма.

Лідерами серед країн-споживачів були Азербайджан, Ірак та Чад, на які припало відповідно 20,5%, 17,3% та 16,6% у структурі експорту з України.

Провідними постачальниками колісної бронетехніки є країни Європи, Близького Сходу, Китай, Канада і США. Всього протягом 2020-2022 років було поставлено 12 575 колісних броньованих машин.

Серед провідних постачальників можна виділити Канаду (3176 одиниць), США (1595 одиниць), Тайвань (1400 одиниць), Швейцарію (1275 одиниць), Австралію (983 одиниці), Фінляндію (865 одиниць), Австрію (722 одиниці), Великобританію (429 одиниць), Німеччину (276 одиниць), Китай (252 одиниць), Францію (207 одиниць).

Вище вказана інформація свідчить про те, що по-перше ДП «ЖБТЗ» до вторгнення мало досвід реалізації військової техніки на зовнішньому ринку і мало досить вигідне конкурентне становище. По-друге, наразі існують всі засади для виходу за кордон як з новим виробом БТР-4Е, який має ряд конкурентних переваг, так і з тим, що підприємство може здійснювати ремонт різноманітної закордонної техніки (враховуючи її наявність на озброєнні різних країн світу).

Для визначення рівня конкурентоспроможності варто розглянути питання вартості виробів на світовому ринку та на нашому підприємстві.

Вартість вищевказаних машин варіюється від 82 000 до 10 333 333 дол. США (Таблиця 2.5). Українські машини можуть скласти повноцінну конкуренцію світовій бронетехніці вартістю до 6 400 000 доларів США, при власній вартості 70 000 – 1 850 000 дол. США.

Таблиця 2.5

Вартість колісних броньованих машин, доларів США

Найменування	Країна-постачальник	Мінімальна вартість одиниці	Максимальна вартість одиниці
Sheriff	США	10 333 333	10 333 333
Trpz-1 Fuchs	Німеччина	6 406 250	6 406 250
Tactica	Великобританія	3 448 276	3 448 276
Patria AMV XC-360P	Фінляндія	1 519 757	4 545 454
STRYKER ICV	США	1 233 010	1 516 013
БТР-4Е	Україна ДП «ЖБТЗ»	1 200 000	1 850 000
БТР-4Е	Україна ДП «ХКБМ»	1 200 000	1 450 000
Piranha II 8x8	Швейцарія	1 169 591	1 491 667
ASV-150/M-1117	США	1 162 790	1 457 142
Piranha III 8x8	Швейцарія	1 153 846	2 495 868
БТР-3Е1	Україна	1 100 000	1 250 000
LAV	США	1 128 114	1 128 114
PANDUR II 8x8	Австрія	1 055 556	5 025 126
Piranha 8x8	Великобританія	1 000 000	1 000 000
VAB-VTT	Франція	982 500	982 500
WMZ 551	Китай	700 000	700 000
GOLAN	Ізраїль	624 074	624 074
WMZ 551B	Китай	500 000	500 000
AVGP	Канада	480 000	480 000
XA-200	Фінляндія	315 625	644 230
Bushmaster	Австралія	313 514	1 666 667
LAV III Kodiak	Канада	282 051	2 040 816
Ratel	ЮАР	205 128	285 714
БТР-70	Україна	170 000	170 000
XA-180	Фінляндія	160 000	160 000
TM 170	Німеччина	130 435	130 435
BLR	Іспанія	100 000	100 000
Piranha	Канада, Швейцарія	81 818	114 286

Таким чином, з таблиці 2.5 ми бачимо, що БТР-4Е виробництва ДП «ЖБТЗ» мають дорожчу вартість аніж це й же виріб виробництва ДП «ХКБМ». На це впливає в першу чергу те, що ДП «ХКБМ» вже повноцінно займається виробництвом БТР-4Е і має налагоджене виробництво, а ДП «ЖБТЗ» знаходиться на стадії повноцінного випуску даних виробів. Раніше наше підприємство було співвиконавцем замовлень ДП «Харківського конструкторського бюро ім. Малишева» та займалось виготовленням корпусів до БТР-4Е, а все решту робіт виконувалось на ДП «ХКБМ». При цьому максимальна ціна ДП «ЖБТЗ» більша за ціну на Stryker ICV (США) (рис.2.4).

Також слід відмітити, що закордонним аналогом БТР-4Е можна вважати такі бронетранспортери, як Stryker ICV (США) та Patria AMV (Фінляндія). Ці моделі мають схожі характеристики і функціональні можливості, що дозволяє їх порівнювати з Українським БТР-4Е.

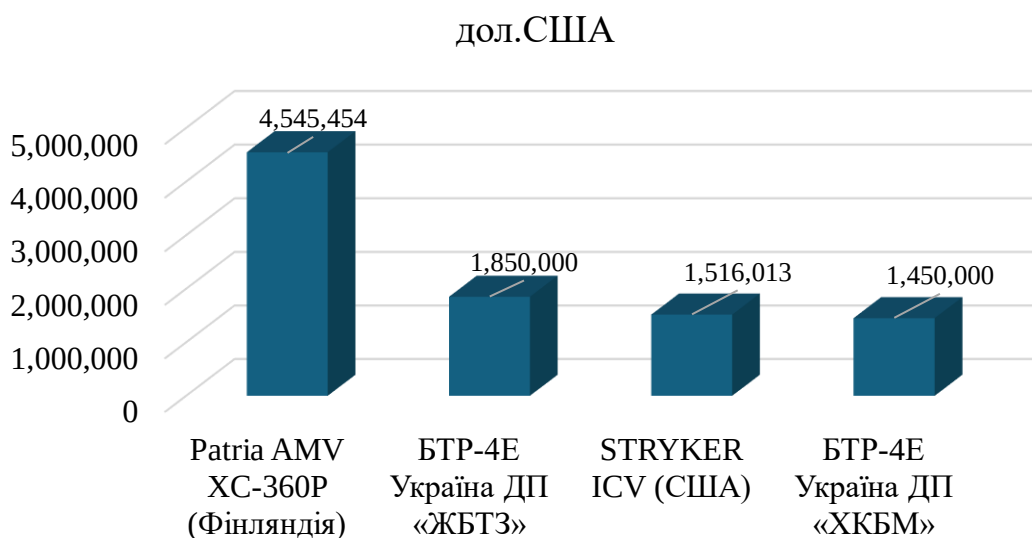


Рис. 2.4. Ціна БТР-4Е та їх закордонних аналогів

Отже, найбільш конкурентоспроможним виробом за ціною є БТР-4Е виробництва ДП «ХКБМ». Однак, БТР-4Е є конкурентоспроможним з Stryker ICV та Patria AMV завдяки своїй модульній конструкції, високому рівню захисту, потужному озброєнню та сучасним системам управління. Кожен з цих бронетранспортерів має свої унікальні переваги, що робить їх відповідними для різних завдань та умов експлуатації.

Як висновок слід відмітити, що в майбутньому при виході на міжнародні ринки ДП «ЖБТЗ» має ряд потенційних споживачів в різних країнах світу. Виріб БТР-4Е є досить конкурентоспроможним серед закордонних аналогів таких як Stryker ICV та Patria AMV. При цьому цінову конкуренцію на світовому ринку ДП «ЖБТЗ» програє. Виріб є дешевшим за Patria AMV (Фінляндія), але дорожчим за Stryker ICV (США) та БТР-4Е виробництва ДП «ХКБМ».

Висновки до розділу 3

Отже, провівши організаційно-економічну характеристику ДП «ЖБТЗ» можна зробити висновок, що підприємство має в достатній кількості укомплектований трудовий колектив. Наявність висококваліфікованого та досвідченого персоналу ДП «ЖБТЗ» дозволяє швидко та з легкістю виконувати поставлені задачі, здійснювати роботи високої складності. Фінансовий стан підприємства значно покращився: чистий дохід зріс у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 40,27%, при цьому у 2020 р. було зафіксовано збиток у розмірі 20 400 тис., у 2021 р. збиток становив 135 530,00 грн., а у 2022 було отримано прибуток 111 273 тис. грн. Підприємство отримує замовлення від МО України та працює над покращенням обороноздатності країни та розвитком власного виробництва.

За допомогою SWOT-аналізу було визначено основні стратегічні напрямки ДП «ЖБТЗ»: повне освоєння замкнутого циклу виготовлення бронетранспортерів БТР-4Е та виробів на їх базі; оновлення парку виробничого обладнання; самостійне освоєння виробництва та ремонту комплектуючих та агрегатів, що знаходяться в дефіциті або відсутні на ринку; освоєння нових видів продукції; диверсифікація постачальників та логістичних маршрутів постачання товарно-матеріальних цінностей; автоматизація управління виробничим процесом завдяки впровадженню новітнього програмного забезпечення.

Проаналізувавши рівень конкурентоспроможності було виявлено наступне. При виході на міжнародні ринки ДП «ЖБТЗ» має ряд потенційних споживачів в різних країнах світу. Виріб БТР-4Е є досить конкурентоспроможним серед закордонних аналогів таких як Stryker ICV та Patria AMV. При цьому цінову конкуренцію на світовому ринку ДП «ЖБТЗ» програє. Виріб є дешевшим за Patria AMV (Фінляндія), але дорожчим за Stryker ICV (США) та БТР-4Е виробництва ДП «ХКБМ».

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ НА ПРИКЛАДІ ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ БРОНЕТАНКОВИЙ ЗАВОД»

3.1. Сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках

Підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках є критичним завданням для будь-якого підприємства, особливо в умовах глобалізації та швидких змін ринкових умов.

Конкурентоспроможність на міжнародних ринках військової техніки визначається рядом факторів, які включають технологічні інновації, якість продукції, ціноутворення, маркетингові стратегії та підтримку держави.

Для успішного підвищення конкурентоспроможності на закордонних ринках підприємства повинні використовувати комплексний підхід, що включає інновації, оптимізацію внутрішніх процесів, ефективний маркетинг та адаптацію до місцевих умов. Ключовим є постійне вдосконалення і готовність до швидких змін ринкових умов.

Україна активно експортувала свою військову продукцію до багатьох країн світу. Основні ринки збуту включають країни Азії, Африки, Близького Сходу та Європи. Основними експортними товарами були бронетехніка, авіаційна техніка, ракетні комплекси та стрілецька зброя. Після закінчення війни основними завданнями ОПК будуть: забезпечення обороноздатності країни та задоволення потреб Збройних Сил України, а також розвиток експортного потенціалу.

Підвищення конкурентоспроможності військових підприємств на міжнародному ринку потребує комплексного підходу, враховуючи специфіку галузі, технологічні вимоги та ринкові умови. Ось основні стратегічні напрямки, які можуть допомогти досягти цієї мети (таблиця 3.1) [54, с.14].

Таблиця 3.1

Сучасні підходи підвищення конкурентоспроможності підприємств
військової сфери на міжнародних ринках

№	Підхід	Зміст
1.	Інновації та технологічний розвиток	Інвестиції в НДДКР: військові підприємства повинні постійно інвестувати в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Це дозволить створювати передові технології та інноваційні рішення, які забезпечать конкурентні переваги. Цифровізація: впровадження цифрових технологій, таких як штучний інтелект, доповнена реальність і інтернет речей (IoT), для покращення виробничих процесів та підвищення ефективності.
2.	Висока якість продукції та стандартизація	Міжнародні стандарти: відповідність продукції міжнародним стандартам якості та безпеки, таким як ISO, NATO стандарти, що підвищує довіру і привабливість для міжнародних замовників. Сертифікація: отримання необхідних сертифікатів, які підтверджують якість продукції та відповідність вимогам ринку.
3.	Партнерства та колаборації	Стратегічні альянси: укладання партнерств з іншими компаніями для спільного розвитку технологій, виробництва та виходу на нові ринки. Це дозволяє розподілити ризики та об'єднати ресурси. Спільні підприємства: створення спільних підприємств з іноземними компаніями для локалізації виробництва та розширення ринкової присутності.
4.	Маркетинг та брендинг	Глобальний брендинг: створення сильного бренду, який буде впізнаваний на міжнародному рівні, підвищуючи тим самим довіру до продукції. Аналіз ринків: проведення детального аналізу ринкових умов та конкурентного середовища для розробки ефективних маркетингових стратегій
5.	Оптимізація ланцюга постачання	Локалізація виробництва: відкриття виробничих потужностей ближче до ключових ринків збуту для зменшення логістичних витрат і часу поставок. Взаємодія з постачальниками: налагодження тісних відносин з постачальниками для забезпечення стабільних поставок високоякісних матеріалів та компонентів.
6.	Державна підтримка та політика	Субсидії та гранти: використання державних програм підтримки, субсидій та грантів для розвитку військових підприємств. Експортні кредити: отримання державних експортних кредитів та гарантій для підтримки зовнішньоекономічної діяльності.
7.	Соціальна відповідальність та екологічні стандарти	Екологічна відповідальність: дотримання екологічних стандартів та впровадження «зелених» технологій для зниження впливу на навколишнє середовище. Соціальна відповідальність: реалізація соціально відповідальних ініціатив для покращення репутації підприємства та залучення додаткових інвестицій.

Приклади успішних сучасних підходів підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках є Lockheed Martin Corporation та BAE Systems [53].

Lockheed Martin Corporation – одна з найбільших компаній світу в галузі оборони та аерокосмічної промисловості. Її штаб-квартира знаходиться в місті Бетесда, штат Меріленд, США. Компанія займається розробкою, виробництвом та підтримкою технологічно передових систем, продуктів і послуг для оборонної, аерокосмічної та інформаційної галузей. Компанія використовує наступні підходи:

Інновації та НДДКР. Lockheed Martin значні кошти інвестує в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), що дозволяє компанії підтримувати високий рівень інновацій та розробляти передові технології. Це включає розвиток технологій штучного інтелекту, кібербезпеки, а також новітніх авіаційних та космічних систем.

Стратегічні партнерства та міжнародна діяльність. Lockheed Martin активно співпрацює з урядами різних країн, а також з іншими компаніями в галузі оборони та аерокосмічної промисловості. Це дозволяє компанії розширювати свою присутність на міжнародних ринках та брати участь у спільних проєктах.

Соціальна відповідальність та сталий розвиток. Компанія приділяє велику увагу соціальній відповідальності та сталому розвитку, включаючи екологічні ініціативи та програми підтримки місцевих громад. Lockheed Martin також реалізує програми, спрямовані на залучення молодих спеціалістів та підтримку освіти у сферах науки, технологій, інженерії та математики (STEM).

Lockheed Martin продовжує залишатися лідером у галузі оборони та аерокосмічної промисловості завдяки своїм інноваційним розробкам, стратегічним партнерствам та відданості високим стандартам якості та соціальної відповідальності.

BAE Systems – одна з найбільших оборонних компаній у світі, з штаб-квартирою у Лондоні, Велика Британія. Компанія займається розробкою, виробництвом і обслуговуванням військових систем і обладнання для збройних сил різних країн, включаючи авіаційну, морську, наземну техніку, а також електронні системи і кібербезпеку.

BAE Systems також використовує у своїй діяльності інновації та технологічний розвиток, активно інвестує в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), що дозволяє їй розробляти інноваційні рішення та підтримувати високий рівень технологічного розвитку. Компанія також працює над впровадженням штучного інтелекту, робототехніки та автоматизації у свої продукти [53].

Стратегічні партнерства та міжнародна діяльність проявляється в тому, що компанія має значну міжнародну присутність і співпрацює з урядами та іншими компаніями у сфері оборони. Вона активно бере участь у міжнародних проектах та укладає стратегічні альянси для спільного розвитку нових технологій і рішень.

Соціальна відповідальність та сталий розвиток BAE Systems приділяє велику увагу соціальній відповідальності, екологічним стандартам та сталому розвитку. Компанія реалізує програми з підтримки ветеранів, сприяння освіти у сфері науки, технологій, інженерії та математики, а також зменшення свого впливу на навколишнє середовище.

BAE Systems є одним з лідерів у світовій оборонній індустрії завдяки своїм інноваціям, стратегічним партнерствам та відданості високим стандартам якості та соціальної відповідальності. Компанія продовжує розширювати свою міжнародну присутність та впроваджувати нові технології, що забезпечують її конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Конкурентоспроможність військової техніки на міжнародних ринках залежить від здатності виробників пропонувати інноваційні, високоякісні та надійні продукти за конкурентною ціною. Важливими є також сильна підтримка з боку держави та здатність забезпечити післяпродажне обслуговування. Компанії, які успішно реалізують ці аспекти, можуть зміцнити свої позиції на глобальному ринку військової техніки.

Основні проблеми та перспективи українського оборонно-промислового комплексу наведені на рис. 3.1.

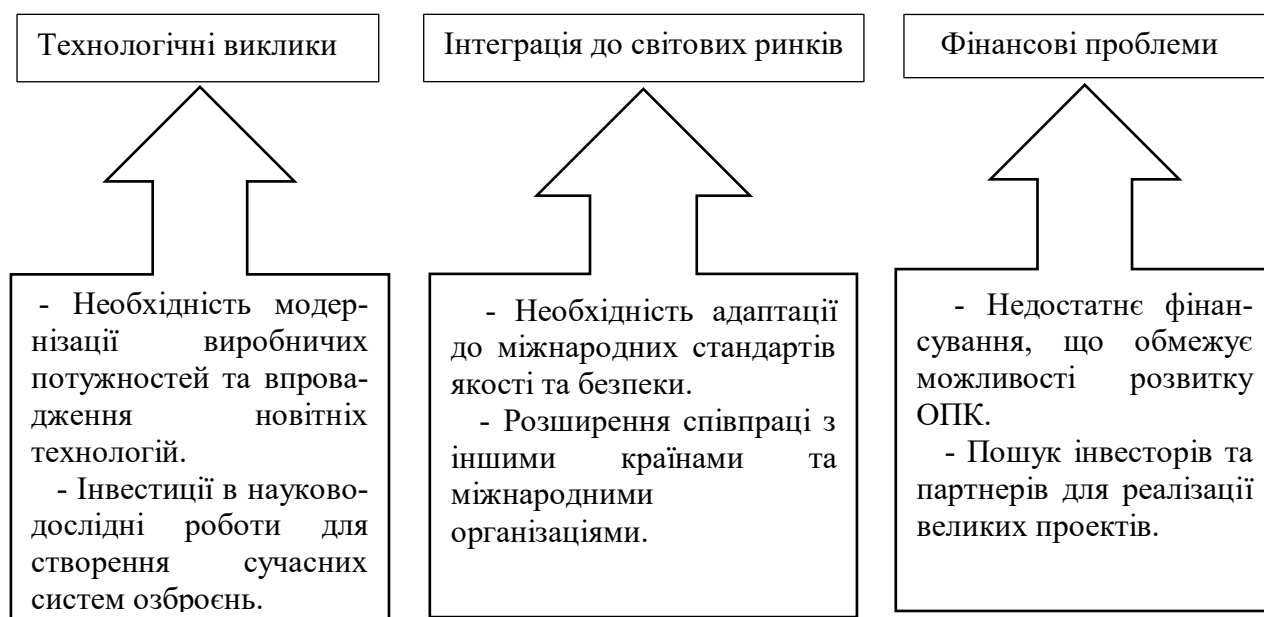


Рис. 3.1. Основні проблеми та перспективи ОПК України

В результаті можна зробити наступні висновки. Підвищення конкурентоспроможності військових підприємств на міжнародному ринку потребує інвестицій в інновації, високу якість продукції, стратегічних партнерства, ефективного маркетингу, оптимізації ланцюга постачання та підтримки державних програм. Комплексний підхід, орієнтований на постійне вдосконалення та адаптацію до змін ринкових умов, є ключем до успіху на глобальному ринку.

Така компанія як Lockheed Martin інвестує значні кошти у НДДКР, співпрацює з урядом та іншими компаніями, дотримується високих стандартів якості та безпеки. Відповідно BAE Systems відома своїми стратегічними альянсами, інноваційними розробками та високим рівнем соціальної відповідальності. При цьому ОПК України є важливою складовою національної безпеки та економіки. Незважаючи на численні виклики, він має значний потенціал для розвитку завдяки наявності кваліфікованих кадрів, розвиненій інфраструктурі та досвіду у виробництві військової техніки. Подальший розвиток ОПК потребує державної підтримки, модернізації технологій та активного залучення до міжнародного співробітництва.

3.2. Стратегічні напрямки удосконалення міжнародної конкурентоспроможності ДП «ЖБТЗ»

Як зазначалось в попередніх розділах ДП «ЖБТЗ» зможе планувати вихід на зовнішні ринки лише після закінчення війни. На сьогоднішній день вся робота підприємства направлена на забезпечення Збройних Сил України. ДП «ЖБТЗ» спеціалізується на виконанні наступних видів робіт: капітальний та інші види ремонту бойових машин піхоти БМП-1, БМП-2, БРЕМ-2, БМД-1, БМД-2, МТЛБ та їх модифікацій з покращенням тактико-технічних характеристик у відповідності до вимог замовника; виготовлення корпусу бронетранспортера БТР-4Е для ДП «ХКБМ»; капітальний ремонт двигунів серії УТД-20; виготовлення систем постановки завіси типу 902 «Туча»; виготовлення водяних та масляних радіаторів на БМП, а також продовжує освоєння ремонту виробів закордонного виробництва а саме: M113, Marder, Bredley та інші.

Підприємство за останні роки доклало значних зусиль щодо переозброєння виробництва на сучасне високопродуктивне обладнання, що дозволяє виготовляти деталі високої складності і конфігурації. Підприємство володіє широким спектром рідкісного стендового обладнання і оснащення. Підприємство має розгалужену мережу складського господарства, що дозволяє накопичувати складські запаси у потрібних кількостях для виконання виробничої програми і маневрування ресурсами. Підприємство володіє висококваліфікованим персоналом, що при збільшенні обсягу замовлень дозволяє швидко у стислі терміни нарощувати випуск продукції та виконувати ремонт бронетанкової техніки високої складності.

Разом з тим ДП «ЖБТЗ» потребує створення замкнутого циклу з виробництва виробу БТР-4Е; розробити та виготовити оснастку для виробництва та випробовування складових частин виробу, провести додаткові навчання персоналу та освоєння виробництва складових частин виробу БТР-4Е.

У таблиці 3.2 згруповано основні перспективи, переваги та проблеми з якими може стикнутись підприємство при виході на міжнародні ринки в майбутньому.

Таблиця 3.2

Перспективи та проблеми ДП «ЖБТЗ» при виході на міжнародні ринки з новим виробом БТР-4Е

Перспективи	Проблеми
1. Відмінні технічні характеристики БТР-4Е в порівнянні з міжнародними аналогами.	1. Необхідність додаткового обладнання, устаткування, оснащення саме для виробництва БТР-4Е
2. Висококваліфікований виробничий персонал підприємства.	2. Висока ціна виробу на зовнішніх ринках в порівнянні з аналогами, що випускаються за кордоном
3. Відкриті міжнародні ринки збуту військової техніки.	3. Відсутність відповідної посади або відділу, що займатиметься ЗЕД

Розглянемо детально кожен із перелічених перспектив, що наведено в таблиці 3.2:

1. Відмінні технічні характеристики БТР-4Е в порівнянні з міжнародними аналогами. БТР-4Е є конкурентоспроможним бронетранспортером з хорошими бойовими можливостями. Він має перевагу у плавучості та потужному озброєнні, однак дещо поступається в захисті та двигуні деяким іноземним аналогам.

2. Висококваліфікований виробничий персонал підприємства. Робота з кадрами на ДП «ЖБТЗ» повністю підпорядкована завданням безаварійного, безпечного і якісного виконання виробничих завдань, а також раціональному використанню кадрового потенціалу. Кадрова політика спрямована на забезпечення себе працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікацій згідно з рівнем отриманої ними підготовки і ділових якостей. Тому зберегти існуючий кадровий потенціал та сприяти професійному росту працівників одна з головних умов при виробництві БТР-4Е та виході на міжнародні ринки.

3. Відкриті міжнародні ринки збуту військової техніки. ДП «ЖБТЗ» має потенціал для успішного експорту своєї військової техніки завдяки високій

якості та конкурентоспроможності своєї продукції на внутрішньому ринку. Збереження та розширення ринків збуту вимагатиме стратегії, яка враховуватиме наступне:

- ринки збуту військової техніки є висококонкурентними. Основні конкуренти включають США, Китай, Францію та Німеччину;
- політична ситуація може впливати на доступ до ринків. Наприклад, санкції можуть обмежувати можливості експорту;
- економічний стан країн-імпортерів впливає на їхню спроможність закуповувати військову техніку;
- ефективна дипломатія і міжнародні відносини можуть значно сприяти успіху на цих ринках.

Така проблема як необхідність додаткового обладнання, устаткування, оснащення саме для освоєння виробництва БТР-4Е є досить актуально. Тому що виробництво колісної бронетехніки передбачає придбання спеціального обладнання, якого немає на підприємстві, а також модернізацію існуючих виробничих потужностей, що дасть змогу підвищити точність виконання технологічних операцій, а отже, і якісно виготовляти запасні частини та виконувати роботи, а також зменшувати трудомісткість і терміни виконання замовлення.

Висока ціна виробу на зовнішніх ринках в порівнянні з аналогами, що випускаються за кордоном пояснюється тим, що ДП «ЖБТЗ» ще не має повністю налагодженого виробничого процесу повноцінного виготовлення виробу БТР-4Е. При цьому підприємство має досвід виготовлення корпусів до даного виробу з давальницької сировини, що є досить вагомим досвідом при майбутньому повноцінному виробництві. Виготовлення корпусу – це 70% усієї роботи, залишається установка спецобладнання, озброєння, додаткового захисту і пройти випробування. Тому наразі при підрахунку планової вартості майбутнього виробу закладено багато нормо/годин ручної праці, багато запчастин власного виробництва не проходять випробування і перероблюються по декілька раз, що значно впливає на вартість виробу. При цьому багато

комплектуючих, спецсталь планується закуплятися за кордоном, а не стабільний курс долара та євро в Україні також залишає негативні наслідки на ціні виробу.

Коли настане час виходу на зовнішні ринки **відсутність відповідної посади або відділу, що займатиметься ЗЕД** дасть про себе знати. Відділ зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) на підприємстві виконує критично важливі функції, які сприяють розширенню ринків збуту, збільшенню прибутку та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючи перспективи підприємства та перешкоди на зовнішньому ринку нами було запропоновано наступні стратегічні напрямки удосконалення міжнародної конкурентоспроможності ДП «ЖБТЗ» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Стратегічні напрямки удосконалення міжнародної конкурентоспроможності
ДП «ЖБТЗ»

№	Напрямок	Шляхи досягнення та основні переваги
1.	Інновації та технологічний розвиток	- Освоєння виробництва бойового модуля БМ-7 «Парус» до БТР-4Е з покращенням тактико-технічних характеристик; - Придбання лінії фарбування і сушки деталей; - Придбання лазерного обладнання для розкрою металу; - Придбання верстату плазмового різання ADP-1530
2.	Найкраща вартість - висока якість виробу	Завдяки освоєнню самостійного виготовлення, а не покупки на стороні БМ «Парус» до БТР-4Е дасть змогу значно знизити ціну на сам виріб при не зміні якості та технічних характеристик. Придбання новітнього обладнання дасть змогу виготовляти якісні комплектуючі, замінити ручну працю та зменшити загальну трудомісткість виробу.
3.	Введення в штат відділу, що займатиметься ЗЕД	Основні переваги наявності такого відділу: розширення ринків збуту, оптимізація логістики та постачання, юридична та митна підтримка, маркетинг і просування, стратегічне планування, підвищення конкурентоспроможності і як наслідок збільшення прибутку.

Таким чином, розвиваючи такий стратегічний напрямок як «Інновації та технологічний розвиток» запропоновано освоїти виробництво БМ-7 «Парус» до БТР-4Е. Бойовий модуль «Парус» включає озброєння, таке як 30 мм автоматична гармата, протитанкові керовані ракети «Бар'єр», 7,62 мм кулемет та 30 мм

автоматичний гранатомет. Він має систему стабілізації і управління зброєю, що дозволяє дистанційне керування та автоматичний супровід цілей.

Вартість бойового модуля «Парус» на ринку України може варіюватися залежно від контракту та обсягу замовлень. Наприклад, в 2020 році був укладений контракт на постачання 15 комплектів башт на суму 95 227 250 гривень, що означає приблизну вартість одного комплекту близько 6 350 000 гривень. У 2021 році укладений аналогічний контракт на постачання 10 виробів за 83 484 830 гривні, що дає ціну одного комплекту близько 8 350 000 гривень. На сьогодні ціни зросли більше ніж у 20 разів. ДП «ЖБТЗ» має конструкторську документацію та необхідне обладнання для виготовлення даним модулів, до того ж має досвід їх виготовлення на замовлення ДП «КБТЗ». Тому припускаючи, що наразі закупка на внутрішньому ринку БМ «Парус» складатиме мінімум 32 000 000 грн., а власне виготовлення на ДП «ЖБТЗ», за даними фахівців підприємства, у 2 рази дешевше.

Враховуючи, що планова вартість БТР-4Е на ДП «ЖБТЗ» становитиме 1 850 000 дол. США. із закупним модулем «Парус», то за умови його виготовлення власними силами вартість знизиться на 400 000 дол. США. (наприклад: 32 000 000 грн. ціна модуля на ринку України, при виготовленні на ДП «ЖБТЗ» його вартість в 2 рази менше і це становить 16 000 000 грн. за одиницю. Переводимо в дол. США по курсу 40 грн. за 1 дол. $16\,000\,000 : 40 = 400\,000$ дог. США).

Таким чином, це дасть змогу зменшити загальну вартість БТР-4Е з 1 850 000 дог. США до 1 450 000 дог. США, що наблизить до ціни даного виробу виробництва ДП «ХКБМ» та придасть більшої конкурентоспроможності на зовнішньому ринку. При цьому вартість знизиться, а якість виробу ні.

Наявність відділу ЗЕД на підприємстві є значним стратегічним активом, що дозволяє ефективно виходити на міжнародні ринки, оптимізувати логістичні процеси, підвищувати конкурентоспроможність та збільшувати прибуток. Цей відділ забезпечує комплексну підтримку всіх аспектів ЗЕД, що є критично важливим для успіху в сучасному глобалізованому світі.

Висновки до розділу 3

Отже, як висновок слід відмітити, що підвищення конкурентоспроможності військових підприємств на міжнародному ринку потребує комплексного підходу, враховуючи специфіку галузі, технологічні вимоги та ринкові умови.

Сучасних підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств військової сфери на міжнародних ринках включають в себе: інновації та технологічний розвиток, висока якість продукції та стандартизація, партнерства та колаборації, маркетинг та брендинг, оптимізація ланцюга постачання, державна підтримка та політика, соціальна відповідальність та екологічні стандарти. Підприємств оборонно-промислового комплексу необхідно здійснювати комплексні заходи, які включають інновації, модернізацію виробництва, підвищення якості продукції, ефективне управління, розвиток персоналу, міжнародне співробітництво та фінансову підтримку. Це забезпечить підприємствам ОПК стійке зростання та успіх на міжнародних ринках.

ДП «ЖБТЗ» при майбутньому виході на міжнародні ринки має ряд перспектив, але може зіткнутися з деякими проблемами. Основними перспективами є: відмінні технічні характеристики БТР-4Е в порівнянні з міжнародними аналогами, висококваліфікований виробничий персонал підприємства, відкриті міжнародні ринки збуту військової техніки. Стратегічними напрямками удосконалення міжнародної конкурентоспроможності ДП «ЖБТЗ» було обрано наступні: інновації та технологічний розвиток, найкраща вартість – висока якість виробу та введення в штат відділу, що займатиметься ЗЕД. Розвиваючи інновації та технології за рахунок власного виробництва БМ «Парус» дасть змогу зменшити загальну вартість БТР-4Е з 1 850 000 дог. США до 1 450 000 дог. США, що наблизить до ціни даного виробу виробництва ДП «ХКБМ» та придасть більшої конкурентоспроможності на зовнішньому ринку. При цьому вартість знизиться, а якість виробу ні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши дослідження конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках та проаналізувавши конкурентоспроможність ДП «ЖБТЗ» при виході на зовнішні ринки можна зробити наступні висновки та надати практичні пропозиції.

1. В результаті аналізу найпоширеніших трактувань сутності конкурентоспроможності підприємства було виділено ряд важливих аспектів для розкриття змісту даного поняття та визначено його місце серед інших економічних категорій. Таким чином на нашу думку конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства, яка відображає його реальну або потенційну можливість для здійснення ефективної підприємницької діяльності в межах галузей промисловості та реалізації виробленої продукції в умовах конкурентного ринку. Варто зазначити, що в ході даного дослідження також були визначені та охарактеризовані основні фактори, які мають здатність безпосередньо впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлювати його конкурентну позицію як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку. Всі ці розглянуті фактори здійснюють не ізольований вплив, кожен сам по собі, а системний вплив, що, в свою чергу, підсилює наслідки впливу кожного окремо взятого фактору.

2. На сьогодні як закордонна, так і вітчизняна практика економічного управління виробила цілий ряд методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Кожен з них має як свої переваги, так і недоліки, а тому досить часто необхідним є застосування системи методів для більш повної оцінки конкурентоспроможності того чи іншого підприємства з урахуванням особливостей його господарської діяльності.

3. Сформована система, основні принципи та положення управління дозволили виділити в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю підприємства блоки управління рівнем конкурентоспроможності та управління системою факторів забезпечення

конкурентоспроможності, що у подальшому стає базою для розробки методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності та рекомендацій щодо забезпечення її достатнього рівня для ефективного функціонування підприємства на міжнародному ринку.

4. Провівши організаційно-економічну характеристику ДП «ЖБТЗ» можна зробити висновок, що підприємство має в достатній кількості укомплектований трудовий колектив. Наявність висококваліфікованого та досвідченого персоналу ДП «ЖБТЗ» дозволяє швидко та з легкістю виконувати поставлені задачі, здійснювати роботи високої складності. Фінансовий стан підприємства значно покращився: чистий дохід зріс у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 40,27%, при цьому у 2020 р. було зафіксовано збиток у розмірі 20 400 тис., у 2021 р. збиток становив 135 530,00 грн., а у 2022 було отримано прибуток 111 273 тис. грн. Підприємство отримує замовлення від МО України та працює над покращенням обороноздатності країни та розвитком власного виробництва.

5. За допомогою SWOT-аналізу було визначено основні стратегічні напрямки ДП «ЖБТЗ»: повне освоєння замкнутого циклу виготовлення бронетранспортерів БТР-4Е та виробів на їх базі; оновлення парку виробничого обладнання; самостійне освоєння виробництва та ремонту комплектуючих та агрегатів, що знаходяться в дефіциті або відсутні на ринку; освоєння нових видів продукції; диверсифікація постачальників та логістичних маршрутів постачання товарно-матеріальних цінностей; автоматизація управління виробничим процесом завдяки впровадженню новітнього програмного забезпечення.

6. Проаналізувавши рівень конкурентоспроможності було виявлено наступне. При виході на міжнародні ринки ДП «ЖБТЗ» має ряд потенційних споживачів в різних країнах світу. Виріб БТР-4Е є досить конкурентоспроможним серед закордонних аналогів таких як Stryker ICV та Patria AMV. При цьому цінову конкуренцію на світовому ринку ДП «ЖБТЗ» програє. Виріб є дешевшим за Patria AMV (Фінляндія), але дорожчим за Stryker ICV (США) та БТР-4Е виробництва ДП «ХКБМ».

7. Сучасних підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств військової сфери на міжнародних ринках включають в себе: інновації та технологічний розвиток, висока якість продукції та стандартизація, партнерства та колаборації, маркетинг та брендинг, оптимізація ланцюга постачання, державна підтримка та політика, соціальна відповідальність та екологічні стандарти. Підприємств оборонно-промислового комплексу необхідно здійснювати комплексні заходи, які включають інновації, модернізацію виробництва, підвищення якості продукції, ефективне управління, розвиток персоналу, міжнародне співробітництво та фінансову підтримку. Це забезпечить підприємствам ОПК стійке зростання та успіх на міжнародних ринках.

8. ДП «ЖБТЗ» при майбутньому виході на міжнародні ринки має ряд перспектив, але може зіткнутися з деякими проблемами. Основними перспективами є: відмінні технічні характеристики БТР-4Е в порівнянні з міжнародними аналогами, висококваліфікований виробничий персонал підприємства, відкриті міжнародні ринки збуту військової техніки. Стратегічними напрямками удосконалення міжнародної конкурентоспроможності ДП «ЖБТЗ» було обрано наступні: інновації та технологічний розвиток, найкраща вартість – висока якість виробу та введення в штат відділу, що займатиметься ЗЕД. Розвиваючи інновації та технології за рахунок власного виробництва БМ «Парус» дасть змогу зменшити загальну вартість БТР-4Е з 1 850 000 дог. США до 1 450 000 дог. США, що наблизить до ціни даного виробу виробництва ДП «ХКБМ» та придасть більшої конкурентоспроможності на зовнішньому ринку. При цьому вартість знизиться, а якість виробу ні.

Таким чином, ДП «ЖБТЗ» має всі необхідні передумови після закінчення війни повернутись на зовнішні ринки з новим, якісним та конкурентоспроможним виробом БТР-4Е.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Щемур В. Ю., Дергачова В. В. Методологія оцінювання міжнародної конкурентоспроможності. III Міжнародно-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». 2022р. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/52970>
2. Глущенко Я. І., Зробок О. О. Сутність механізму міжнародної конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Причорноморські економічні студії, 2020. Вип. 52. Ч.1. С. 35- 40.
3. Дзеніс В. О., Дзеніс О. О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. №13. С.62-70.
4. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : [навч. посіб.] / О.В. Шкурупій – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.
5. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки / Т.Б. Харченко // Актуальні питання економіки. – 2013. – № 2. – С. 70–75.
6. Довбенко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації / В. І. Довбенко // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – № 6. – С. 29–35.
7. Чернишова О. Б., Цуркан С. М., Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
8. Дахно І. І., Алієва-Барановська В. М. Зовнішньоекономічна діяльність-3 : навч. посібн. / За ред. д.е.н., проф. І. І. Дахна. К. : Центр учбової літератури, 2018. 356 с.
9. Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навчальний посібник. Тернопіль : ТНТУ, 2017. 137 с.

10. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон : навч. посібник. 6-те вид., перероб. та доп. / За ред. Ю. Г. Козака. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 290 с.
11. Маслак О. О. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник Л. : Новий Світ, 2016. 352 с.
12. Безхлібна А. Складові конкурентоспроможності приморського регіону / Анастасія Безхлібна // Науковий журнал «Економіка і регіон». – Полтава: ПНТУ, 2021. – Т. (1(80)). – С. 48-54.
13. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : конспект лекцій [Електронний ресурс] / Я. О. Полякова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 98 с.
14. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : [монографія] / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак., І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.
15. Гамова О. В. Дослідження основних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування та визначення їх особливостей / О. В. Гамова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 6(1). - С. 249-253.
16. Гордієнко В. О. SWOT-аналіз перспектив розвитку АПК України / В. О. Гордієнко, Н. І. Шевченко, Д. О. Шевченко // Науковий погляд: економіка та управління. - 2019. - № 1. - С. 25-33.
17. Дзеніс О.О. Вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства / О.О. Дзеніс // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – Вип. 21. – С. 266-272.
18. Потапенко С. Д. Оцінювання виконання стратегічного плану сформованого за допомогою SWOT-аналізу / С. Д. Потапенко // Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки. - 2016. - Вип. 3. - С. 84-92.
19. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т.М. Халімон // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016 – Вип. 10. – С. 117-120.

20. Цибульська Е. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації / Е. І. Цибульська, В. І. Мацигура // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 22(3). - С. 98-102.

21. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підруч.- Вид. ЦУЛ, 2020. 320 с.

22. Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Класичний приватний університет. 2018. Вип. 6 (11). С.174-180

23. Смолін І.В. Конкурентна позиція підприємства: протиріччя змістовного наповнення, види та об'єкти спрямування. Стратегія економічного розвитку України : журн. 2018. С.46-56

24. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2006. 592 с.

25. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2020. Вип. 2 (58). С. 152-161. DOI: <https://doi.org/10.32847/businessnavigator.58-28>

26. Косар Н. С., Селюченко Н. Є., Гринів Н. Т. Оцінювання конкурентоспроможності споживчих товарів у системі заходів щодо її підвищення (на приклади соняшникової олії). Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 51. С. 90-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_51_16

27. Богацька Н.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.73

28. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 108–110. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.108

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

30. Левицька А.О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства / А.О. Левицька // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – Т. 3. – С. 200-204.

31. Сита Є.М. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка, 2019 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op>

32. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учебное пособие. Харьков : Эспада, 2004. 520 с.

33. Романко О.П. Конкурентоспроможність машинобудівного підприємства: сутність та властивості / О.П. Романко // Логістика. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2008. – 613 с.

34. Перцовський Н.І. Міжнародний маркетинг: [Посібник] / За ред. Н.І. Перцовського. – М.: Вища школа, 2015. – 239 с.

35. Балабанова, Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу : [монографія] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецьк : Дон ГУЕТ, 2004. – 147 с.

36. Синько В. І. Підвищення конкурентоспроможності продукції. / В. І. Синько, Б. С. Вольдер // Машинобудівник. – 2008. – №3. – С. 32-37

37. Камишніков Р.В. Конкурентоспроможність підприємства в системі маркетингу : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Р.В. Камишніков. – К., 2006. – 18 с. 16.

38. Тищенко А.Н. Стратегія управління розвитком підприємства / А.Н. Тищенко. – Х. : ЕДЕНА, 2003. – 198 с.

39. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : КНЕУ, 2008. 557 с.

40. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Mechanism

of Economic Regulation. - 2013. - № 4. - С. 155-163. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_19

41. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посібник/ За ред. І.Ю. Сіваченко, Ю.Г. Козака, Ю.І. Єханурова. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 491 с.

42. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. - Сімферополь: Таврія, 2007-с.91

43. Брусник Д. О Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/242.pdf>

44. Костюк, Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. (Економічні науки). – 2012. – Випуск 2. – С. 22–30

45. Рибницький, Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Випуск 20.9. – С. 227–230.

46. Яцура, В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Яцура, М. В. Замроз // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць. – 2011. – № 2. – Режим доступу до статті : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf

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

48. Сіваченко І. Ю., Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Кредитно-модульний курс: Навч. посіб. / За ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової. 3-тє вид. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 312 с.

49. Стройко Т. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навчальний посібник / Т. В. Стройко. – Миколаїв : видавець Румянцева Г. В., 2023. – 278 с.

50. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навчальний посібник у структурно-логічних схемах [Електронний ресурс] / укладачі: Т.В. Андросова, Л. О. Чернишова. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2019. – 202 с.

51. Тютюнникова С. В., Чернишова Л. О., Райдаєва Д. С. Механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Вісник ХДУХТ. 2012. №2. С. 24-30.

52. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В. А. Павлова, Р. В. Губарєв // Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. – 2014. – № 2. – С. 168–176. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2014_2_21

53. Вільна енциклопедія Вікіпедія URL: <https://uk.wikipedia.org>

54. Багрова І.В. Складові та фактори конкурентоспроможності / І.В. Багрова, О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2007. – № 1 (11). – С. 11–16.

55. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств: зб. наук. праць Таврійсь. держ. агротехнолог. ун-ту (економічні науки). 2012. № 2. Ч. 2. С. 385–390.

56. Сомова О.Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». ПВНЗ Європейський ун-т. Київ, 2008. 19 с.

57. Закревська, Л. М. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Людмила Миколаївна Закревська. – К., 2005. – 211 с

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Державне підприємство "Житомирський бронетанковий завод"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	ЖИТОМИРСЬКА	за ЄДРПОУ	07620094
Організаційно-правова форма господарювання	Державне підприємство	за КОАТУУ	1822055600
Вид економічної діяльності	Виробництво військових транспортних засобів	за КОПФГ	140
Середня кількість працівників	1	за КВЕД	30.40
Адреса, телефон	вулиця Дружби Народів, буд. 1, смт. НОВОГУЙВИНСЬКЕ, ЖИТОМИРСЬКИЙ РАЙОН, ЖИТОМИРСЬКА обл., 12441	486125	

Одиниця виміру: тно. грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 402	1 196
первісна вартість	1001	1 766	1 768
накопичена амортизація	1002	364	572
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 466	1 297
Основні засоби	1010	281 464	215 699
первісна вартість	1011	1 814 987	1 822 604
знос	1012	1 533 523	1 606 905
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	288 332	218 192
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	564 597	201 389
Виробничі запаси	1101	162 282	128 526
Незавершене виробництво	1102	193 529	42 741
Готова продукція	1103	218 647	30 108
Товари	1104	14	14
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 952	315 808
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	163 501	163 464
з бюджетом	1135	47 191	11 916
у т.ч. з податку на прибуток	1136	2 979	11 913
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 895	3 098
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 430	20 150
Готівка	1166	2	2
Рахунки в банках	1167	2 428	20 148
Витрати майбутніх періодів	1170	36	13
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	13 957	7 016
Усього за розділом II	1195	799 559	722 854
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 087 891	941 046

Продовження Додатку Б

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 114	20 114
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	25 941	25 941
Ембійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	169 026	128 421
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	215 081	174 476
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відтерчені податкові зобов'язання	1500	29 129	31 927
Пайові зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	279 333	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	308 462	31 927
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	138 500	243 104
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	119 766	179 834
розрахунками з бюджетом	1620	37	32 743
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	66	-
розрахунками з оплати праці	1630	129	259
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	282 241	179 256
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	3 621	27 530
Доходи майбутніх періодів	1665	128	122
Відтерчені комбійні доходи від переотраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	19 860	71 795
Усього за розділом III	1695	564 348	734 643
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 087 891	941 046

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Директор

Головний бухгалтер

Химичук Наталія Валеріївна

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Державне підприємство "Житомирський бронетанковий завод"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	ЖИТОМИРСЬКА	за ЄДРПОУ	07620094
Організаційно-правова форма господарювання	Державне підприємство	за КОАТУУ	1822055600
Вид економічної діяльності	Виробництво військових транспортних засобів	за КОПФГ	140
Середня кількість працівників	1	за КВЕД	30.40
Адреса, телефон	вулиця Дружба Народів, буд. 1, смт. НОВОГУЙВИНСЬКЕ, ЖИТОМИРСЬКИЙ РАЙОН, ЖИТОМИРСЬКА обл., 12441	486125	

Одиниця виміру: тис. грн. без десятикового знака
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 196	1 023
первісна вартість	1001	1 768	1 619
накопичена амортизація	1002	572	596
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 297	2 362
Основні засоби	1010	215 699	191 932
первісна вартість	1011	1 822 604	1 820 552
знос	1012	1 606 905	1 628 620
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	218 192	195 317
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	201 389	501 857
Виробничі запаси	1101	128 526	179 816
Незавершене виробництво	1102	42 741	24 873
Готова продукція	1103	30 108	297 161
Товари	1104	14	7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	315 808	67 774
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	163 464	210 058
з бюджетом	1135	11 916	7 243
у т.ч. з податку на прибуток	1136	11 913	7 243
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 098	3 704
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	20 150	5 627
Готівка	1166	2	-
Рахунки в банках	1167	20 148	5 627
Витрати майбутніх періодів	1170	13	21
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	7 016	6 436
Усього за розділом II	1195	722 854	802 720
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	941 046	998 037

Продовження ДОДАТКУ Б.1

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 114	20 114
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	25 941	25 941
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	128 421	(6 576)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	174 476	39 479
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відтребовані податкові зобов'язання	1500	31 927	11 635
Пенойні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	492 725
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	31 927	504 360
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	243 104	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	179 834	128 045
розрахунками з бюджетом	1620	32 743	12 734
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	4
розрахунками з оплати праці	1630	259	50
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	179 256	244 067
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	27 530	13 677
Доходи майбутніх періодів	1665	122	92
Відтребовані комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	71 795	55 165
Усього за розділом III	1695	734 643	453 834
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	941 046	997 673

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Директор

Головний бухгалтер

Химичук Наталія Валеріївна

ДОДАТОК Б.2

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Державне підприємство "Житомирський бронетанковий завод"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	ЖИТОМИРСЬКА	за ЄДРПОУ	07620094
Організаційно-правова форма господарювання	Державне підприємство	за КОАТУУ	1822055600
Вид економічної діяльності	Виробництво військових транспортних засобів	за КОПФГ	140
Середня кількість працівників	1	за КВЕД	30.40
Адреса, телефон	вулиця Дружби Народів, буд. 1, смт. НОВОГУЙВИНСЬКЕ, ЖИТОМИРСЬКИЙ РАЙОН, ЖИТОМИРСЬКА обл., 12441	486125	

Одиниця виміру: тис. грн. без десятикового знака
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 Р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 023	929
первісна вартість	1001	1 619	1 689
накопичена амортизація	1002	596	760
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 362	2 352
Основні засоби	1010	191 932	185 260
первісна вартість	1011	1 820 552	1 830 090
знос	1012	1 628 620	1 644 830
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок копій у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	195 317	188 541
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	501 857	158 215
Виробничі запаси	1101	179 816	109 035
Незавершене виробництво	1102	24 873	27 736
Готова продукція	1103	297 161	21 438
Товари	1104	7	6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	67 774	323 663
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	210 058	42 684
з бюджетом	1135	7 243	1
у т.ч. з податку на прибуток	1136	7 243	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 704	5 383
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 627	180 659
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	5 627	180 659
Витрати майбутніх періодів	1170	21	36
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	6 436	8 029
Усього за розділом II	1195	802 720	718 670
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	998 037	907 211

Продовження ДОДАТКУ Б.2

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 114	20 114
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	25 941	25 941
Вмісний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(6 212)	71 679
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	39 843	117 734
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відігнані податкові зобов'язання	1500	11 635	3 750
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	492 725	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	8 127
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	504 360	11 877
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	76 200
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	128 045	83 313
розрахунками з бюджетом	1620	12 734	223 478
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	19 728
розрахунками зі страхування	1625	4	-
розрахунками з оплати праці	1630	50	288
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	244 067	171 685
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	13 677	91 490
Доходи майбутніх періодів	1665	92	261
Відігнані комбійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	55 165	130 885
Усього за розділом III	1695	453 834	777 600
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	998 037	907 211

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Директор

Головний бухгалтер

Химичук Наталія Валеріївна

Підприємство Державне підприємство "Житомирський бронетанковий завод"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ	
07620094	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2020 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	852 198	148 467
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(689 427)	(131 577)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	162 771	16 890
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	8 245	10 628
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(41 058)	(27 333)
Витрати на збут	2150	(6 115)	(5 982)
Інші операційні витрати	2180	(72 346)	(40 173)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	51 497	-
збиток	2195	(-)	(45 970)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 252	129
Інші доходи	2240	33	50
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(67 671)	(34 986)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(371)	(757)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(15 260)	(81 534)

Продовження ДОДАТКУ В

Продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(5 140)	(3 062)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(20 400)	(84 596)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(20 400)	(84 596)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	246 183	405 363
Витрати на оплату праці	2505	90 727	86 145
Відрахування на соціальні заходи	2510	17 772	17 081
Амортизація	2515	73 703	3 325
Інші операційні витрати	2520	40 951	34 562
Разом	2550	469 336	546 476

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Директор

Головний бухгалтер

Химичук Наталія Валеріївна

ДОДАТОК В.1

Підприємство	Державне підприємство "Житомирський бронетанковий завод"	(найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ	
				07620094	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2021 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	112 611	852 198
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестрахування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(87 183)	(689 427)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	25 428	162 771
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	13 660	8 245
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(34 744)	(41 058)
Витрати на збут	2150	(5 092)	(6 115)
Інші операційні витрати	2180	(80 519)	(72 346)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	51 497
збиток	2195	(81 267)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	102	1 252
Інші доходи	2240	30	33
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(74 165)	(67 671)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(522)	(371)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(155 822)	(15 260)

Продовження ДОДАТКУ В.1

Продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	20 292	(5 140)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(135 530)	(20 400)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(135 530)	(20 400)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	270 264	246 183
Витрати на оплату праці	2505	82 128	90 727
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 210	17 772
Амортизація	2515	24 766	73 703
Інші операційні витрати	2520	63 282	40 951
Разом	2550	456 650	469 336

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Директор

Головний бухгалтер

Химичук Наталія Валеріївна

Підприємство	Державне підприємство "Житомирський бронетанковий завод"	Дата (рік, місяць, число) за СДРПОУ	КОДИ	
			07620094	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2022 Р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 195 400	112 611
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(811 821)	(87 183)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	383 579	25 428
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	16 660	13 660
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(35 552)	(34 744)
Витрати на збут	2150	(3 758)	(5 092)
Інші операційні витрати	2180	(110 932)	(80 519)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	249 997	-
збиток	2195	(-)	(81 267)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	102
Інші доходи	2240	171	30
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(119 258)	(74 165)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(551)	(522)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	130 359	-
збиток	2295	(-)	(155 822)

Продовження ДОДАТКУ В.2

Продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(19 086)	20 292
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	111 273	-
збиток	2355	(-)	(135 530)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	111 273	(135 530)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	459 580	270 264
Витрати на оплату праці	2505	112 055	82 128
Відрахування на соціальні заходи	2510	21 824	16 210
Амортизація	2515	16 453	24 766
Інші операційні витрати	2520	74 519	63 282
Разом	2550	684 431	456 650

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Директор

Головний бухгалтер

Химичук Наталія Валеріївна

Шилюк К. С. «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ НА ПРИКЛАДІ ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ БРОНЕТАНКОВИЙ ЗАВОД» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота студентки IV-го курсу денної форми навчання на здобуття освітнього рівня бакалавра спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини». Державний університет «Житомирська політехніка». Факультет національної безпеки, права та міжнародних відносин, Житомир, 2024.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 99 сторінках друкованого тексту, у тому числі 12 таблиці, 10 рисунків, список використаних джерел налічує 57 найменувань.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках» розглянуто сутність та основні фактори конкурентоспроможності, методи оцінки, а також особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств.

У другому розділі «Аналіз господарської діяльності та конкурентоспроможності ДП «Житомирський бронетанковий завод» здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано SWOT-аналіз при виході на міжнародні ринки, а також наведено аналіз рівня конкурентоспроможності ДП «ЖБТЗ».

У третьому розділі «Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства при виході на міжнародні ринки на прикладі ДП «Житомирський бронетанковий завод» проаналізовано сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках та запропоновано Стратегічні напрямки удосконалення міжнародної конкурентоспроможності ДП «ЖБТЗ».

Ключові слова: конкурентоспроможність, міжнародні ринки, стратегія .