

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

*Кафедра міжнародних
відносин і політичного менеджменту*

Фальковська Уляна Юріївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА МІЖНАРОДНІ
РИНКИ 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, Фальковська Уляна Юріївна, цим засвідчую, що представлена до захисту магістерська 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. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	7
1.1. Вихід підприємства на міжнародні ринки: мотиви та способи	7
1.2. Поняття стратегії, види та місце у системі стратегічного планування	17
1.3. Методичні підходи до розробки стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки	26
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ БРОНЕТАНКОВИЙ ЗАВОД»	33
2.1. Аналіз господарсько-економічної діяльності ДП «ЖБТЗ»	33
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ДП «ЖБТЗ»	41
2.3. Аналіз існуючої стратегії розвитку ДП «ЖБТЗ» та основні тенденції виходу на міжнародні ринки	48
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПРИ ВИХОДІ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ НА ПРИКЛАДІ ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ БРОНЕТАНКОВИЙ ЗАВОД»	56
3.1. Розробка стратегії виходу на міжнародні ринки ДП «ЖБТЗ»	56
3.2. Оцінка ефективності та ризиків запропонованої стратегії	65
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	72
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність дослідження. Вихід підприємств та організацій на міжнародні ринки відкриває перед ними нові можливості, абсолютно відмінні від тих, що існують на національному ринку. Рішення підприємства про вихід на міжнародний ринок вимагає розробки концепції та стратегії розвитку її зовнішньоекономічної діяльності та міжнародного маркетингу.

Еволюція національно орієнтованого маркетингу в бік міжнародного потребує адаптації всього маркетингового комплексу, починаючи з аналізу зовнішніх факторів впливу на компанію, до особливостей поведінки останньої в після продажному обслуговуванні, а також її інвестиційної діяльності, врахування інтересів споживачів на зовнішніх ринках. Рішення, які приймають компанії в цій сфері, мають стратегічний і тактичний аспект. До важливих стратегічних рішень компанії, що впливають на формування маркетингового алгоритму, відносяться рішення про форми міжнародної співпраці, про вибір цільових ринків і методів проникнення на них, про вибір продукції, ціни, стратегії комунікації та збуту.

Усе вищезазначене стало причиною значного посилення уваги до міжнародної маркетингової стратегії, яка висвітлювалася науковцями з аспектів зовнішньоекономічної діяльності та зростання значення якої пояснюється мінливою природою світового ринку, розмитістю національних кордонів і поява високоякісної конкурентоспроможної продукції. Тому відбувається перехід до використання принципово нових технологій та інструментів маркетингу на якісно новому рівні.

Проблемами стратегічного планування та формування стратегій підприємств при виході на міжнародні ринки займались як вітчизняні так і зарубіжні вчені, а саме: І. Ансофф, А. Гальчинський, В. Геєць, Б. Карлоф, Дж. Куїнн, О. Кузьмін, Г. Мінцберг, О. Мороз, А. Наливайко, А. Сливоцький, А.Дж. Стрікланд, А. Томпсон, Й. Петрович, М. Портер, А. Чандлер, Н. Чухрай тощо.

Такі вчені як І. Багрової, Л. Батченко, В. Власюк, В. Гриньової, М. Дідківського, О. Кіреєва, Ю. Козака, В. Козика, А. Кредісова, Л. Ліпич, Ю. Макогона, О. Мельник, А. Мокія, В. Новицького, Л. Стровського, І. Фамінського, Т. Циганкової, О. Чугай, І. Школи тощо, присвятили свої наукові праці розвитку міжнародної діяльності підприємства та особливостям його стратегічного планування.

Питання стратегії виходу на зовнішні ринки у більшості робіт зводиться до однієї з маркетингових стратегій, які полягають у тому, що просування товарів здійснюється за рахунок низьких цін, що на практиці призвело до антидемпінгових розслідувань проти українських експортерів на європейських ринках.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних та практичних положень удосконалення стратегії при виході на міжнародні ринки на ДП «Житомирський бронетанковий завод».

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі визначено наступні завдання:

- визначити які ж мотиви та способи виходу підприємства на міжнародні ринки;
- обґрунтувати сутність стратегії, види та місце у системі стратегічного планування;
- дослідити методичні підходи до розробки стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки;
- провести аналіз господарсько-економічної діяльності ДП «ЖБТЗ»;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність досліджуваного підприємства;
- оцінити існуючу стратегію розвитку ДП «ЖБТЗ» та основні тенденції виходу на міжнародні ринки;
- розробити стратегію виходу на міжнародні ринки ДП «ЖБТЗ»;
- оцінити ефективність та ризики запропонованої стратегії.

Об'єкт дослідження – стратегія підприємства при виході на міжнародні ринки.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні положення удосконалення стратегії при виході на міжнародні ринки на ДП «Житомирський бронетанковий завод».

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження: аналітичний, порівняльно-аналітичний, метод систематизації, класифікації та оцінки. А також спеціальні методи: аудит фінансових і техніко-економічних показників підприємств, аналіз цін; експертні оцінки; систематизація наукової літератури, тематичних статей, законодавчих та нормативних актів.

У роботі використано наукові матеріали періодичних видань, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані інформаційно-аналітичних збірників, монографічну і довідкову літературу.

Структура кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1. Вихід підприємства на міжнародні ринки: мотиви та способи

Вихід на зовнішні ринки, де панує жорстка конкуренція, можливий лише за умови використання сучасних методів управління.

Міжнародний ринок має велику місткість, що створює важливі перспективи для підприємств, але водночас висуває додаткові вимоги до менеджменту. Експортно-імпортна політика підприємства вимагає особливого підходу до підтримки конкурентоспроможності продукції і безпосередньо підприємства, як за кількісними, так і за якісними показниками, більш ретельного дотримання принципів і методів маркетингу.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується виходом національних товаровиробників на зовнішні ринки. Обмеження сфери діяльності вітчизняних компаній лише межами внутрішнього ринку не дозволяє їм повною мірою розкрити свої виробничо-збутові можливості. Крім того, вихід на зовнішні ринки змушує вітчизняні компанії переглядати бізнес-стратегії, впроваджувати нові технологічні процеси та покращувати якість товарів і послуг. Інакше вони не будуть достатньо конкурентоспроможними.

Щодо українських підприємств, то, на жаль, у більшості випадків на початку зовнішньоекономічної діяльності стратегічні методи управління застосовувалися зрідка. Головною причиною виходу на зовнішні ринки була цікавість. Підприємства досягли основних цілей, таких як прямий доступ до міжнародних ринків. Виникає питання, що робити далі? [4].

Декілька українських компаній, які вже працюють на зовнішніх ринках, стикаються з проблемою розширення або, навпаки, скорочення зовнішньоекономічної діяльності. Відповідь на це питання залежить від того, які

цілі ставило підприємство на етапі виведення своєї продукції на міжнародні ринки і яка стратегія була обрана в якості основної.

Тому вихід на зовнішні ринки є процесом, з одного боку, необхідним, а з іншого – природним. Основною метою, з якою компанії виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу. Досягнення цієї мети не вичерпує всіх елементів мотиваційного механізму, який складається з конкретних мотиваційних мотивів (рисунк 1.1) [1. с.11].

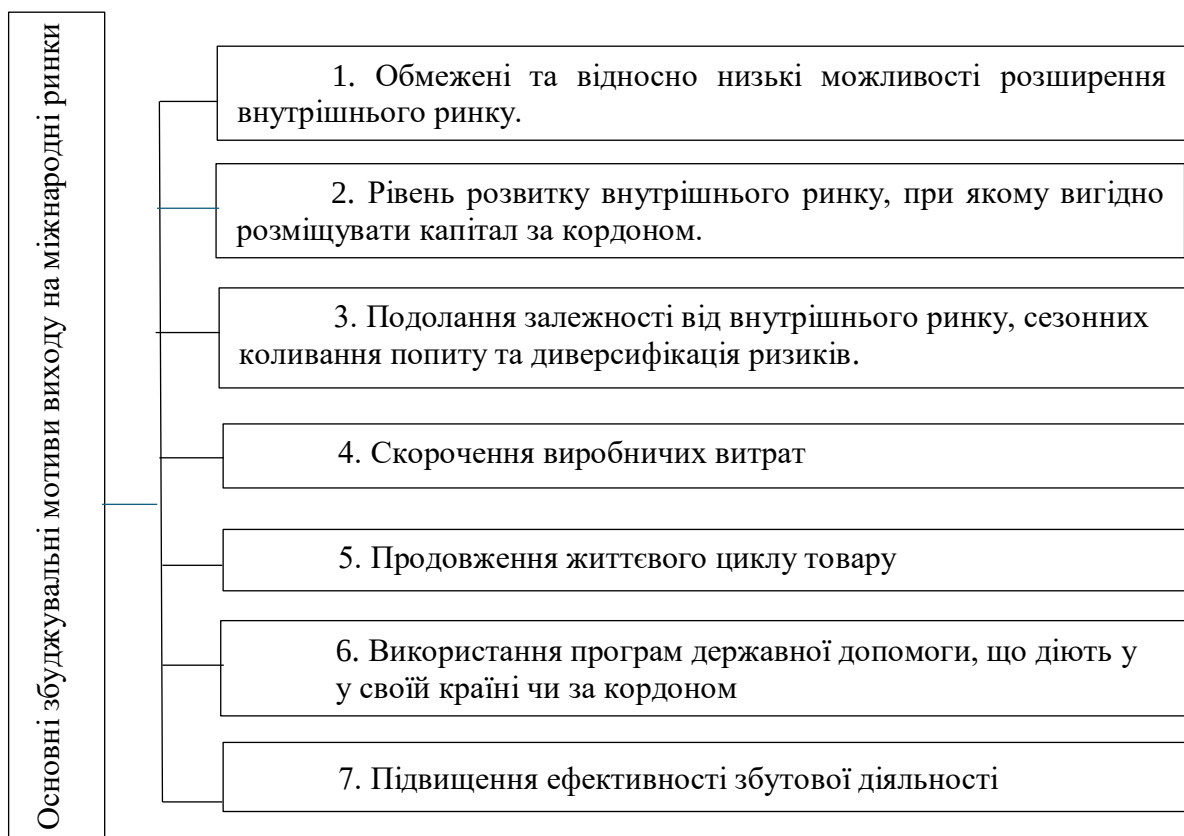


Рис.1.1. Мотиви виходу підприємств на міжнародні ринки [1. с.11]

Міжнародний ринок є надзвичайно складним утворенням. Він характеризується значною потужністю, що створює важливі перспективи для компаній, але водночас висуває додаткові маркетингові вимоги. Підприємство має забезпечити відповідність якості продукції, упаковки, дизайну та реклами міжнародним стандартам, а виробничий комплекс – сучасному науково-технічному рівню. Співробітники повинні вміти встановлювати тісні стосунки з іноземними представниками та організовувати обміни, виставки, ярмарки, міжнародних конференцій з високим професійним рівнем, тощо. Експортно-

імпортна політика підприємства вимагає особливого підходу до підтримки конкурентоспроможності як за кількісними, так і за якісними параметрами та більш ретельного дотримання маркетингових принципів і методів.

Вихід суб'єктів господарювання на зовнішні ринки є одним із важливих і необхідних завдань вітчизняних підприємств. Відповідно до чинного законодавства вони самі визначають обсяги експорту товарів на основі переговорів з іноземними партнерами; умови продажу; країни, до яких буде здійснюватися експорт; формують для цих цілей управлінські структури; укладати договори на поставку товарів тощо. Перед компанією, яка планує вийти на зовнішні ринки, постає багато питань (рисунк 1.2) [1. с.12].

1. Чи варто нам виходити на міжнародний ринок? Які цілі потрібно ставити при цьому?
2. Які перспективи можуть бути відкритими перед підприємством і які ризики при цьому можуть виникнути?
3. Якщо виходити на зовнішній ринок, то на ринок якої країни?
4. Які товари можна запропонувати споживачам на цьому ринку: існуючі чи нові?
5. Як вийти на обраний ринок, знайти споживача і запропонувати йому свою продукцію?
6. Яку конкретну програму заходів маркетингового комплексу (міксу) необхідно розробити для досягнення поставлених цілей на обраному ринку?
7. Які економічні, науково-технічні та інші результати можна і потрібно отримати в результаті участі підприємства в міжнародному поділі праці?

Рис. 1.2. Перелік основних питань перед виходом на міжнародні ринки [1, с.12]

Вихід за межі національних кордонів підприємства, що працюють на міжнародному ринку, викликає ряд труднощів, пов'язаних з подоланням адміністративних бар'єрів, які зумовлені локальними особливостями кожної окремої країни. У вирішенні цієї проблеми дуже важлива роль відводиться міжнародному маркетингу, який дозволяє пояснити і обґрунтувати стратегії виходу на зовнішні ринки.

Розширення зовнішньоекономічних зв'язків передбачає збільшення обсягів експорту та імпорту, участь у міжнародних аукціонах і тендерах, збільшення інвестицій в іноземні підприємства і, нарешті, наявність світового ринку товарів і послуг, де особливе місце зайняте транснаціональними корпораціями, які діють у багатьох країнах, використовуючи іноземні виробничі та збутові відділи, які фактично працюють на світовий ринок у цілому.

Одним із найважливіших аспектів успішної ділової активності на світових ринках є розуміння сучасної концепції міжнародного маркетингу, яка передбачає:

- комплексне вивчення кон'юнктури світового ринку, зокрема змін у сфері суспільних потреб, викликаних: розвитком світової торгівлі; науково-технічним прогресом та відповідними структурними зрушеннями в економіці; співвідношенням сил та позицій суб'єктів світового ринку:

- використання інформації про ринок для розробки нових видів продукції, які зможуть задовольнити потреби глобального ринку, який динамічно змінюється;

- обґрунтування оптимальних методів виходу та організаційних форм присутності компанії за кордоном та створення комерційних альянсів для ефективного розширення зовнішніх ринків;

- адаптація стратегії внутрішнього маркетингу до умов зовнішнього ринкового середовища, зокрема організації виробництва і збуту в умовах міжнародного поділу праці, спеціалізації та кооперації, з метою досягнення максимального комерційного ефекту [6].

Тому міжнародний маркетинг є неодмінним атрибутом роботи компаній за межами рідної держави, що сприяє активізації діяльності вітчизняних компаній на зовнішніх ринках і створює максимально сприятливі умови для ведення бізнесу. [7].

В даний час існує значна кількість маркетингових комплексів, поява яких багато в чому пов'язана з доопрацюванням традиційної концепції «4R». Враховуючи особливості міжнародної практики, підприємствам доцільно

використовувати не суто традиційний маркетинговий комплекс, а розгорнуту систему маркетингових інструментів, додавши до класичної комбінації «4R» декілька їх груп.

Застосування маркетинг-міксу з новими додатковими інструментами обумовлено необхідністю адаптації підприємства до вимог сучасного ринку. Вважається, що найбільш оптимальною та адаптованою до міжнародної діяльності є концепція «7Р», яка додає до традиційного маркетинг-міксу три компоненти (People; Process; Physical Evidence). Саме такий підхід відображає сучасні тенденції розвитку міжнародної маркетингової діяльності з орієнтацією на формування партнерських відносин.

Українські економісти наводять три основні способи виходу на зовнішні ринки: експорт; спільна підприємницька діяльність; стратегія прямого інвестування (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Форми виходу підприємств на світові ринки [8, с.238-239]

Кожне підприємство вибирає найбільш вигідний шлях виходу на міжнародний ринок, оскільки кожен шлях вимагає взяття на себе більшої кількості зобов'язань і більшого ризику, але також обіцяє більший прибуток.

Розглянемо особливості кожної форми та умови їх використання.

Якщо підприємство обирає експортну стратегію, виробництво залишається на національній території, а спільне виробництво та прямі інвестиції вимагають організації виробництва за кордоном. Розрізняють прямий і непрямий експорт. Для непрямого експорту підприємство користується послугами посередників, а для прямого експорту здійснює експортні операції самостійно. Підприємства, які тільки починають свою експортну діяльність, зазвичай використовують непрямий експорт. Вони віддають перевагу непрямому експорту, тому що він потребує менших капіталовкладень і підприємство має можливість знизити свій ризик.

Оскільки оптову торгівлю товарами здійснюють посередники, які використовують у цій діяльності свої специфічні знання, навички та професійні послуги, продавець, як правило, робить менше помилок.

Непрямий експорт, або делегування повноважень без інвестицій, має багато форм: делегування, експортний франчайзинг і комерційні посередники, а також торгівля через міжнародні товарні біржі, тендери (торги), аукціони та виставки/ярмарки.

Ще одним способом виходу на зовнішні ринки є спільна підприємницька діяльність, яка базується на об'єднанні зусиль компанії з ресурсами торговельних компаній країни-партнера для створення виробничо-збутових можливостей. На відміну від експорту, спільна підприємницька діяльність створює партнерство, в результаті якого створюються певні можливості за кордоном.

Спільна підприємницька діяльність може здійснюватися без створення юридичної особи (форми безакціонерного/недольового співробітництва) та спільного підприємства з іноземними інвестиціями. Видами спільної підприємницької діяльності без участі в капіталі є ліцензування, франчайзинг, контрактне управління та контрактне виробництво.

У розвинутих країнах спільні підприємства часто визначаються такими причинами, як жорстка конкуренція на глобальних ринках і об'єднання ресурсів для спільних науково-виробничих проектів.

У сучасний час значно зросла роль міжнародної інвестиційної діяльності як форми міжнародного бізнесу. Такий шлях виходу на зовнішній ринок передбачає вкладення капіталу у створення власних складальних або виробничих підрозділів за кордоном, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до зовнішньоекономічної діяльності. У міру накопичення підприємством досвіду експортної роботи та з досить великим обсягом такого зовнішнього ринку закордонні виробничі підприємства можуть розраховувати на значні вигоди.

Створюючи робочі місця в країні-партнері, підприємство тим самим забезпечує більш сприятливий клімат у цій країні. Застосовуючи стратегію прямого інвестування, підприємство встановлює більш глибокі відносини з державними органами, клієнтами, постачальниками та дистриб'юторами країни, на ринок якої вона виходить. Це дозволяє краще адаптувати продукти до місцевого маркетингового середовища. І, нарешті, важливою особливістю прямого інвестування є те, що, здійснюючи його, підприємство зберігає повний контроль над своїми капітальними вкладеннями і може розвивати потужності у сфері виробництва та збуту, які відповідають її довгостроковим цілям у майбутньому міжнародному бізнесі [9].

Застосовуючи стратегію прямого інвестування, компанія встановлює більш глибокі відносини з державними органами, клієнтами, постачальниками та дистриб'юторами країни, на ринок якої вона виходить. Це дозволяє краще адаптувати ваші продукти до місцевого маркетингового середовища.

Аналіз форм виходу компаній на зовнішні ринки показує, що кожна з них має переваги та недоліки (табл. 1) [9, с.23].

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки пріоритетних форм освоєння зовнішніх ринків

Форма	Переваги	Недоліки
Експорт	– потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структури; – необхідність мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань; – наявність мінімального ризику при вході на ринок та легкість виходу	– ізолюваність виробника від ринку споживача та доступу до інформації про реакцію споживача на товар; – залежність експортера від посередника; – недостатня увага посередника до роботи з товаром експортера; – відсутність у посередника прагнення просувати товар експортера на всі доступні сегменти цільового ринку
Спільна підприємницька діяльність	– це реальний спосіб доступу на ринки країн, в яких заборонена або обмежена діяльність іноземних фірм без участі місцевого партнера; – об'єднання капіталів; – синергетичний ефект; – можливості отримати певні пільги, переваги місцевого партнера; – можливості швидкої адаптації місцевого середовища за допомогою місцевого партнера; – мінімізація ризиків за умов мінливої політичної та економічної ситуації в різних країнах	– поєднання двох і більше корпоративних культур не завжди дає можливість подолати суперечності; – існує ризик набуття нового конкурента
Пряме іноземне інвестування	– економія за рахунок витрат на виробництво та доставку; – збільшення обсягу реалізації, якщо встановлена імпортна квота або обмежені виробничі потужності вдома; – маркетингові переваги (адаптація товару, контроль над розподілом, гнучке просування, цінові маневри, післяпродажний сервіс, знання конкурентного середовища, імідж компанії)	– збільшення витрат на маркетинг; – вищий ризик утрат унаслідок високих ресурсних вкладень; – необхідність стратегічного планування; – тривалий період окупності; – складність реінвестування у разі провалу або зміни стратегії

Отже, кожна з форм виходу підприємства на зовнішній ринок має як недоліки так і безумовні переваги, які необхідно розглядати в контексті особливостей товару, який підприємство прагне реалізовувати за кордоном,

тому, на нашу думку, доцільно зіставити стратегії виходу на зовнішні ринки за наступними критеріями [11]:

- ринкові можливості (наближеність до споживача, здатність швидко реагувати на зміни потреб, відстежувати тенденції попиту та пропозиції);
- гнучкість (здатність швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища);
- ресурсні потреби (необхідність мати певний обсяг фінансових, матеріальних і трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);
- характер ризику (загроза несподіваної втрати очікуваних прибутків, доходів або майна, коштів у зв'язку з випадковою зміною умов господарської діяльності або іншими обставинами);
- можливості застосування міжнародного маркетингу (використання концепції міжнародного маркетингу в організації діяльності підприємства).

У таблиці 1.2 представлена порівняльна характеристика форм виходу підприємства на зовнішні ринки [12].

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика форм виходу підприємств на зовнішні ринки

Критерії, якими керуються фірми під час вибору форм освоєння ринків збуту	Експорт	Спільна підприємницька діяльність	Пряме іноземне інвестування
Можливості ринку	низький	середня	високий
Гнучкість	середня	висока	низька
Ресурсні вимоги	низькі	середні	високі
Ступінь ризику	низький	середній	високий
Використання концепції міжнародного маркетингу	низька	середня	висока

Аналіз даних табл. 1.2 показує, що підприємство у своїй зовнішньоекономічній діяльності вибирає експортну форму діяльності: пряму чи непряму.

Як правило вибір форми залежить від життєвого циклу підприємства. Ті підприємства, які тільки починають експортну діяльність, вибирають непрямий, опосередкований посередниками експорт. Він пов'язаний із низькими ризиками

ресурсних вимог та загроз виникнення непередбачених утрат очікуваного прибутку. Пряма форма експорту пов'язана з високими ризиками попиту на ресурси, а постійна зміна бізнес-середовища унеможлиблює швидку та адекватну адаптацію до нього.

Водночас порівняно з видами спільних підприємств (ліцензування, франчайзинг, управління за контрактом та підрядне виробництво) ринковий контроль є середнім, тобто товари наближені до споживача, вони можуть швидко реагувати на зміни потреб і контролю, тенденції попиту та пропозиції, гнучкість цього ринку є високою, що є перевагою, оскільки підприємство під час господарської діяльності за кордоном здатна швидко адаптувати свою діяльність до елементів бізнес-середовища, яке має тенденцію до змін.

Порівнюючи пряму власність з іншими формами виходу на зовнішні ринки, доцільно зазначити, що, інвестуючи кошти в господарську діяльність за кордоном, підприємство має високий рівень наближеності до споживача, здатність швидко реагувати на зміни потреб і контролювати постачання. і тенденції попиту, але в той же час існує велика загроза непередбачених втрат очікуваних прибутків через випадкові зміни умов господарської діяльності або інших обставин. Однак, коли підприємець або менеджер обирає певний тип спільного підприємства, ризик неочікуваної втрати очікуваного прибутку є середнім. Аналіз міжнародних форм бізнесу показав, що залежно від обраної форми виходу на світові ринки прибуток компанії зростає в рази, а також від обраної форми залежить термін окупності.

Отже, вихід підприємства на міжнародні ринки може мати кілька мотивів, таких як розширення ринків збуту, диверсифікація ризиків, отримання доступу до нових технологій або ресурсів, а також зниження залежності від внутрішнього ринку. Способи виходу на міжнародні ринки можуть включати експорт, створення спільних підприємств, франчайзинг, прямі інвестиції, а також стратегічні альянси з місцевими компаніями. Кожен спосіб має свої переваги та недоліки, які підприємство повинне враховувати при виборі стратегії виходу на міжнародні ринки.

1.2. Поняття стратегії, види та місце у системі стратегічного планування

Стратегія – це план дій або набір принципів, розроблений для досягнення цілей і завдань підприємства.

Стратегія включає визначення напрямків розвитку, пріоритетів та ресурсів необхідних для реалізації цих цілей. Вона забезпечує узгодженість дій і рішень на різних рівнях підприємства, допомагає враховувати зовнішні та внутрішні чинники, що впливає на його діяльність

Для виходу та ефективного функціонування підприємства на зовнішніх ринках основну роль відіграє стратегічне планування даного напрямку діяльності підприємства.

У таблиці 1.3 наведено визначення поняття «стратегія».

Таблиця 1.3

Сутність поняття «стратегія»

Автори	Визначення	Ключові слова
З.Є. Шершньова, [19, с.236]	Довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який визначається з можливих альтернативних варіантів, керуючись власними міркуванням у межах своєї політики	Курс розвитку та спосіб досягнення поставлених цілей
А.П. Наливайко [20]	Встановлений набір напрямів (мети та засобів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості	Набір напрямів розвитку
В.Ф. Оберемчук [23]	Програма дій, що визначає розвиток та управління підприємства, досягнення поставлених цілей визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємств на основі оцінювання потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища	Програма дій
І.О. Бланк [46]	Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства та вибір ефективних шляхів їх досягнення	Система довгострокових цілей
Н.В. Кудено [21]	Координуючий, об'єднуючий фактор між ресурсами та цілями підприємства	Визначальний фактор

Таким чином можна зробити наступні висновки, що стратегія є невід'ємною частиною стратегічного планування, що визначає напрямок і спосіб

досягнення цілей підприємства. Вона охоплює всі рівні діяльності підприємства, від загальної корпоративної стратегії до конкретних операційних дій, забезпечуючи узгодженість та ефективність у досягненні бажаних результатів.

Кожна компанія є унікальним і самостійним господарюючим суб'єктом і потребує індивідуального підходу до визначення, формування та реалізації конкретної стратегії, залежно від внутрішнього та зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, фінансового стану та напрямів її діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства здійснюється з певним набором підходів, які визначаються в його стратегії.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є важливим напрямком економічної стратегії підприємства в якій розглядаються всі альтернативні варіанти розвитку у сфері зовнішньоекономічної діяльності та їх обґрунтування для прийняття рішення, правила та прийоми поведінки підприємства на зовнішньому ринку в ролі як експортера, так й імпортера товарів та послуг, визначаються принципи здійснення експортно-імпортних операцій з урахуванням діючого законодавства [10].

Аналізуючи стратегії українських підприємств при виході на зовнішні ринки (хоча більшість з них не вважають свої дії як стратегію) можна виділити два типи, які є протилежні за цілями та основними методами реалізації. Їх можна назвати «початкове нагромадження капіталу» (спрямована на отримання максимального прибутку сьогодні, причому, будь-якими шляхами) і стратегія «довготривалого перебування» (спрямована на стабільне зростання бізнесу у певному напрямку та стилі).

Основною метою діяльності підприємства є максимізація прибутків. Цього можна досягнути завдяки розвитку всіх сфер його діяльності, в тому числі зовнішньоекономічної.

У глобальному економічному суспільстві виділяють чотири основні стратегічні профілі міжнародних компаній: етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм і геоцентризм, з урахуванням яких приймаються основні стратегічні рішення (див. табл. 1.4) [14].

Таблиця 1.3.

Порівняльна характеристика стратегічних профілів міжнародних підприємств

Стратегічні профілі	Зміст	Позитивні аспекти для підприємства	Негативні аспекти для підприємства
Етноцентризм	Свій зовнішньо-економічний розвиток підприємство розглядає як другорядний у порівнянні з розвитком внутрішнього ринку, а зовнішній ринок як місце збуту надлишків продукції.	Маркетингові рішення приймаються централізовано, використовуються політики та процедури, як і на внутрішньому ринку. Немає необхідності створювати додаткові відділи.	Непідготовленість підприємства до відмінностей і факторів, що впливають на зовнішнє середовище.
Поліцентризм	Підприємство усвідомлює важливість конкретних факторів зовнішнього середовища на його ЗЕД, а також вплив діяльності на обіг капіталу та прибутковість.	Кожна країна має свою політику. Основний акцент робиться на відмінності між ринками.	Потрібен окремий підрозділ висококваліфікованих працівників, що сформує стратегії на конкретній території
Регіоцентризм	Міжнародний простір розглядається як сукупність ринків, що мають спільні характеристики	Можливість використання стандартних процедур і стратегій на окремих сегментах міжнародного ринку.	Вивчення тільки схожості зовнішніх ринків може призвести до недооцінки суттєвих відмінностей, що не дозволить ефективно розвиватися.
Геоцентризм	Зовнішній простір Вважається єдиним ринком		

Згідно таблиці 1.3 можна стверджувати, що тільки комплексне використання позитивних сторін стратегічних профілів міжнародних підприємств дозволить раціонально сформувати стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Стратегія розвитку ЗЕД є складовою загальної (корпоративної, генеральної) стратегії підприємства. Загальна стратегія спрямована на всебічний розвиток компанії і охоплює всі сфери її діяльності, тоді як допоміжні стратегії є лише векторами для досягнення конкретних цілей у певній сфері. До таких

стратегій належать виробнича, інноваційна та зовнішньоекономічна стратегії. Це пояснюється тим, що виробнича діяльність є основною для підприємства, інноваційна – це постачання нових технологій і методів виробництва, що робить продукцію більш конкурентоспроможною на ринку, зовнішньоекономічна – здійснює експортно-імпорتنі операції та є частиною стратегія продажу [17].

Функціональні стратегії – це план дій щодо пошуку шляхів реалізації генеральної та бізнес-стратегій і конкретних рішень для досягнення кінцевих стратегічних результатів.

На рис. 1.4. представлена послідовність стратегічного планування.

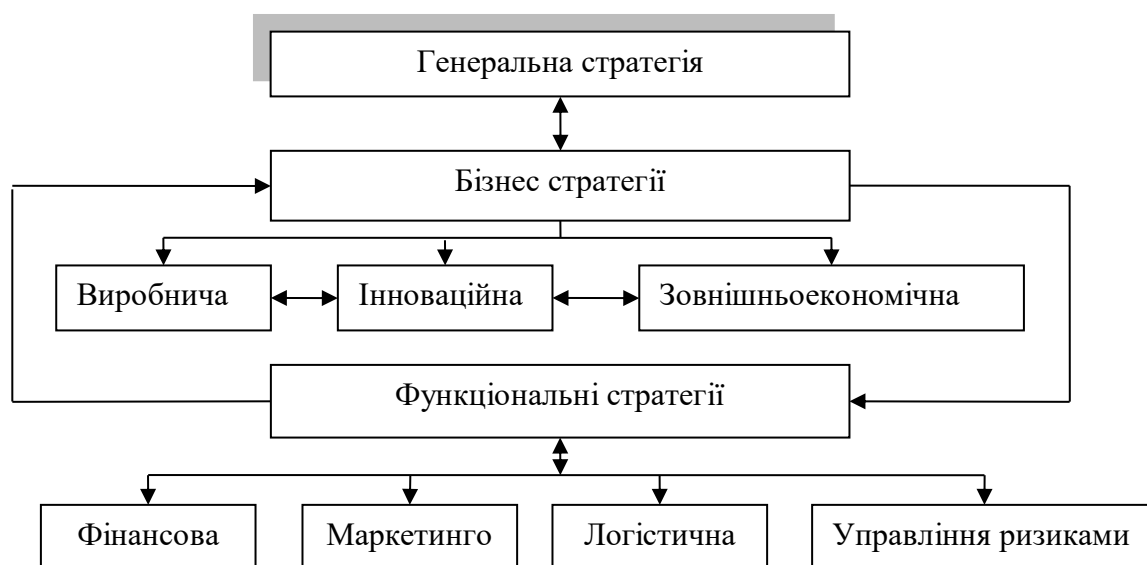


Рис. 1.4. Послідовність стратегічного планування на підприємстві [17]

Реалізація основної (генеральної) та альтернативних стратегій забезпечується ефективною реалізацією всіх інших бізнес-стратегій. Кожна з них загалом охоплює [18]:

1) цілі, умови та основні напрямки діяльності у вказаній сфері, кінцеві результати за функціональними стратегіями та вплив на них після реалізації ресурсних стратегій;

2) порядок та послідовність (у просторі й часі) вирішення стратегічних планів, кількісних і якісних завдань;

3) заходи, засновані на призначенні стратегії, що забезпечує досягнення встановленої мети.

Зміни, що швидко відбуваються у виробничому процесі, випуск інноваційної продукції, що є метою виробничої стратегії, є основою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Тому формування стратегії розвитку ЗЕД не повинно бути окремим процесом. Це вимагає системного підходу та послідовного взаємозв'язку усіх стратегій.

При тому, що існують різні види стратегій, у таблиці 1.4 представлено стратегії за характером ринкової поведінки [24].

Таблиця 1.4

Стратегії за характером ринкової поведінки

Назва стратегії	Характеристика
Стратегія інтернаціоналізації	Освоєння нових, закордонних ринків з використанням не тільки розширення експорту товарів, а й експорту капіталів, коли за кордоном створюються підприємства, що випускають на місцях, у колишніх країнах-імпортерах товари, минаючи обмежувальні торгові бар'єри і використовуючи переваги дешевої робочої сили та місцевої сировину.
Стратегія диверсифікації	Освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, включаючи не просто диверсифікацію товарних груп, а й поширення підприємницької діяльності на нові і не пов'язані з основними видами діяльності підприємства області.
Стратегія сегментації	Поглиблення ступеня насиченості пропонованими товарами та послугами всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, вивчення дрібних його відтінків.

За характером ринкової поведінки виділяють наступні стратегії [24]:

- стратегії розширення або проникнення на зовнішні ринки (сюди відносяться: стратегія розширення границь ринку, стратегія наступу, стратегія активної експансії, стратегія лазерного променя, стратегія «нагромадження бойового спорядження», стратегія «завоювання плацдарму», стратегія «фронтального штурму», стратегія «граблі»);

- стратегії збереження зовнішніх ринків (стратегія «кріпосної оборони», стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розробки нового товару, стратегія «утримання периметра оборони», стратегія «бій в ар'єргарді», стратегія «партизанської війни», стратегія диверсифікованості);

- стратегії лідерства (стратегія лідера, стратегія челенджера, стратегія нішера);
- вимушені стратегії (стратегія послідовника, стратегія виживання, стратегія відступу).

Виходячи з можливих взаємодій основних типів конкурентів на світовому ринку та стратегічних рішень, які вони приймають, науковці класифікують конкурентні стратегії: базові, конфронтаційні, кооперативні, інноваційні, імітаційні. [1, с.31-33].

1. Базові стратегії (basic strategies) засновані на тому, що будь-яка стратегія міжнародної компанії в кінцевому підсумку ставить за мету вихід на ринок, забезпечення успіху та отримання більших прибутків від зайнятої частки ринку. Велика міжнародна компанія, яка домінує на ринку і має в своєму розпорядженні достатні ресурси (персонал, технології, капітал), як правило, використовує глобальну стратегію зі значною часткою ринку (*global high-share strategy*). Цю стратегію використовують глобальні компанії-гіганти (наприклад, IBM, Philips, Siemens, Hyundai та ін.). Міжнародна організаційно-управлінська структура цих компаній дозволяє економити за рахунок масштабів виробництва та накопиченого маркетингового досвіду. Умовою реалізації такої стратегії є вже зайнята значна частка ринку, а також високий рівень стандартизації та/або модульний дизайн товару. Навіть якщо такі компанії не є піонерними у сфері розробки high-tech, їх товари часто базуються на цих технологіях. Для зменшення витрат і ризиків компанії практикують стратегічне партнерство і спільні венчурні підприємства. Це допомагає вийти на більшість ринків, розподілити витрати, отримати доступ до нових технологій і використовувати досвід управління маркетингом.

На вигляд дуже схожі *локальні стратегії значної частки ринку (local high-share strategy)*. Дана стратегії також застосовуються великими, але не домінуючими компаніями, і вони допомагають уникнути прямої конкуренції з домінуючими глобальними компаніями, яка, здебільшого, принесе їм збитки. Механізм розробки та розвитку таких стратегій враховує можливі конкурентні

переваги підприємства на конкретному національному ринку. Як правило, ці компанії залежать від національних бар'єрів, які існують для їхніх конкурентів. Крім того, основою місцевої конкурентної переваги можуть бути, наприклад, національні митні преференції, краще знання місцевого ділового середовища (включаючи неформальні зв'язки).

Стратегія глобальної ніші (global niche strategy) практикується як малими, так і великими компаніями. Якщо вони не зайняли домінуючої позиції в галузі, то це виграшний варіант основної конкурентної стратегії. Ця стратегія є прикладом концентрованої маркетингової стратегії, зумовленої сучасним розвитком міжнародних маркетингових комунікацій, у якій компанія намагається задовольнити особливі потреби ринку. Компанія зосереджує свої зусилля на вузькій сфері, в якій вона має переваги. Глобальна ніша складається з територіально розподілених, але «комерційно близьких» фрагментів цільових ринків, об'єднаних сучасними міжнародними маркетинговими комунікаціями.

2. Конфронтаційні стратегії (*confrontation strategy*) – це тип стратегій, які передбачають активне та пряме протистояння конкурентам на ринку. Вони найкраще відповідають «військовій» маркетинговій парадигмі, що підтверджується лексикою військового мистецтва:

- *Фланговий удар (flanking)* – це концентрована маркетингова стратегія, часто використовується компаніями, які об'єктивно слабші за своїх конкурентів і не мають ресурсів для широкомасштабної фронтальної атаки..

- *Фронтальний удар (frontal attack)* – це стратегія, яка доступна лише великим міжнародним компаніям та які мають значні ресурси та значну міжнародну (глобальну) конкурентну перевагу.

- *Оточення (encirclement)*, або оточення ринку – це конфронтаційна стратегія, в якій компанія намагається атакувати найважливішого конкурента з усіх можливих напрямків. У цьому випадку компанія пропонує всі лінійки продуктів, доступні у всіх сегментах цільового ринку.

- *Обхід (bypassing)* постає привабливим для відносно невеликих компаній, які не можуть протистояти чіткій конфронтації з більшими конкурентами на

глобальному ринку. Маючи в своєму арсеналі необхідний маркетинговий досвід і знання, компанія шукає ті сегменти ринку, які з різних причин не представляють інтересу для домінуючої компанії. Існує два підвиди даної стратегії. Товарний обхід (product bypassing) передбачає розробку абсолютно нової версії традиційного продукту чи послуги. Географічний обхід (geog bypassing) полягає в тому, що компанія яка недостатньо сильна, концентрує свої зусилля на вторинних ринках (здебільшого, в країнах, що розвиваються).

- *Партизанська атака (guerilla attack)*. Дана стратегія досить популярна серед невеликих компаній, які «атакують» частки ринку, зайняті більшими, часто гігантськими компаніями. Основний сенс цих атак полягає в короткостроковому захопленні частки ринку і прибутку.

3. Коопераційна стратегія (cooperation strategy) полягає в тому, що компанія, провівши стратегічний аналіз своїх можливостей у конкретній товарній галузі та стратегічному ринковому просторі, приходить до висновку, що конфронтація недоцільна і необхідно знайти союзника для боротьби з конкурентами (галузева конкуренція) або для створення принципово нових та інноваційних підприємств (часто міжгалузева конкуренція).

4. Інноваційні стратегії (innovation strategy) засновані на використанні конкурентної переваги міжнародної компанії, отриманої в результаті дослідження принципово нової технології, продукту або їх комбінацій. Іноді навіть чітко сформульована ідея продукту чи технології може стати основою.

Глобальні, великі компанії мають перед собою альтернативу інноваційним стратегіям, а саме: бути технологічним лідером (technology leader) або послідовником (technology follower). На прийняття керівництвом компанії такого стратегічного рішення впливає комплексна оцінка ризиків, ресурсів компанії, поточна позиція на ринку та загальне ставлення до інновацій, що відповідає політиці компанії.

5. Імітаційні стратегії безпосередньо пов'язані з інноваційними стратегіями, практика яких характерна не тільки для більшості міжнародних компаній, а й для розвитку міжнародного бізнесу цілих націй. Не було б

інноваційних продуктів і/або технологій, не було б чого імітувати. Стратегія імітації передбачає спостереження компаніями-імітаторами за реакцією ринку на інноваційний продукт.

Діяльність імітаційних компаній поділяється на кілька видів:

- 1) товарне піратство або фальсифікація;
- 2) клонування або злодійство;
- 3) творче партнерство;
- 4) перестрибування або технологічна чехарда;
- 5) міжгалузева адаптація.

Такі стратегії як фальсифікація/товарне піратство і злодійство/клонування необхідно відносити до розряду нелегальних або напівлегальних дій, що порушують права інтелектуальної власності інноваційної компанії, а інші три типи бізнес-процесів у рамках стратегії імітації відображають особливості міжнародної комерціалізації інновацій.

Таким чином, міжнародна маркетингова стратегія визначається як центральне і єдине ядро стратегічного управління, яке складається з формулювання основних організаційних місій, цілей і завдань, а також політик і програмних стратегій, необхідних для їх досягнення і реалізації, і методів, які забезпечують реалізацію ці стратегії, які забезпечують досягнення кінцевих цілей підприємства.

1.2. Методичні підходи до розробки стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Формулювання стратегії – це аналітичний процес, який є результатом свідомого мислення. Це означає, що стратегія виникає не інтуїтивно, а в результаті ретельно організованого розумового процесу.

Модель формування стратегії та стратегічного плану має бути достатньо простою та інформативною, щоб забезпечити адекватність та раціональність прийняття рішень у рамках зазначеного плану.

Стратегії повинні бути унікальними, оскільки вони будуються на концептуальних засадах розвитку фокусної компанії, а не формуються (за винятком стандартизації міжнародної маркетингової стратегії) за стандартною моделлю.

Стратегія має бути самопідтримуваною і включати як прямий зворотний зв'язок, так і зворотний зв'язок, що відповідає ітераційному процесу аналізу та остаточного вибору з альтернативних стратегій, завершального циклу формулювання стратегії [1, с. 30].

Стратегія має бути простою, але всебічною, а також викладеною зрозумілою мовою, яка забезпечує можливість сприйняття працівниками організації, необхідну для її успішної реалізації.

Якщо стратегія відповідає всім перерахованим вище вимогам, її слід реалізовувати за рахунок забезпечення всіх структурних підрозділів компанії адекватними знаннями та ресурсами, а головне – бажанням реалізувати сформульовану стратегію.

Ринкова стратегія передбачає вибір методу досягнення цільового ринку, аналіз ринкових можливостей і вибір цільових ринків [16, с. 98].

На нашу думку, при формуванні стратегії міжнародного ринку в процесі інтернаціоналізації підприємства увагу слід зосередити на аналізі ринкових можливостей міжнародного ринку та виборі привабливих цільових ринків. На обраних ринках вони формують міжнародну стратегію позиціонування товару та обирають базову конкурентну стратегію.

На рис. 1.5 наведено етапи розробки міжнародної ринкової стратегії підприємства при виході на міжнародні ринки [25].



Рис. 1.5. Етапи розробки стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Перший етап – оцінка привабливості ринку. При розгляді питань, пов'язаних з вибором привабливих ринків, основна увага приділяється вивченню маркетингового середовища цих ринків. Вибір привабливих ринків вимагає врахування особливостей міжнародного економічного контексту для пошуку ефективних напрямків проникнення та розробки успішних стратегій розвитку. Поширеним методом аналізу зовнішнього ринкового середовища компанії є SLEPT (social/cultural, legal, economic, political, technological), аналіз, який

використовується для виявлення факторів макросередовища, які впливають або можуть суттєво вплинути на майбутню діяльність компанії на зовнішніх ринках.

Привабливість ринку можна оцінювати на трьох рівнях: мега, макро і мезо. У процесі аналізу привабливості ринку мегарівня слід враховувати глобальний характер світового економічного простору та оцінювати глобальні економічні фактори. Розглядаючи макрорівень, перш за все, слід говорити про зовнішнє середовище міжнародного ринку, ступінь привабливості для бізнесу країни в цілому, фактори її ринкового середовища.

Ринкове середовище міжнародного підприємництва слід розглядати за окремим переліком індикаторів, а на мезорівні – рівень окремого сектору, оскільки високої привабливості бізнес-середовища країни та позитивної динаміки його ринкових факторів вони ще не виявляють достатній рівень розвитку та привабливості промислового ринку країни. Остаточний висновок про рівень привабливості ринків можна зробити, визначивши ступінь відповідності стану факторів ринкового середовища на мега-макро-мезорівні економічним інтересам підприємств, їх ресурсам, можливостям і цілям (привабливість ринку на мікрорівні), пов'язаний із виходом і стратегіями їх діяльності на міжнародні товарні ринки [28, с. 401-446].

Другий етап передбачає аналіз конкуренції на ринку. На цьому етапі слід проаналізувати рівень інтенсивності конкуренції, сильні, слабкі сторони, загрози та можливості з боку конкурентів. Крім того, слід враховувати рівень загрози від споживачів, постачальників, товарів-замінників, а також бар'єри для входу в галузь і потенційну конкуренцію в галузі. Ринковими бар'єрами є патенти, ліцензії, висока вартість, насиченість ринку, унікальність продукції.

Третій етап передбачає оцінку ринкового попиту. Для визначення якісних і кількісних характеристик попиту слід провести дослідження ринку. На четвертому етапі вибирається еталонний ринок. На цьому етапі слід продовжити сегментацію споживачів, описати профілі отриманих сегментів, оцінити привабливість сегментів ринку та вибрати цільові сегменти. Є п'ять критеріїв, які вказують на ефективність проведеної сегментації: розмір, очікуваний темп

зростання, конкурентна позиція, витрати на перехід і бар'єри для проникнення на ринок.

На наступному етапі розробляється стратегія міжнародного позиціонування. Цей етап включає формування цілей позиціонування, вибір критеріїв позиціонування та побудову карти сприйняття. Щоб визначити поточну позицію на ринку, необхідно провести маркетингове дослідження, щоб визначити характеристики продукту, які є найбільш важливими, визначити рівень сприйняття різних брендів відповідно до цих характеристик і знайти шляхи вдосконалення продукту для підвищення рівня задоволеності клієнтів. Карти позиціонування дозволяють візуально оцінити позиції існуючих товарів і послуг і розробити пропозиції для вибору бажаної позиції на ринку і стратегії позиціонування.

Після розробки стратегії міжнародного позиціонування необхідно вибрати базову конкурентну стратегію підприємства, тобто вибрати показники для формування конкурентних переваг підприємства. Останній етап передбачає реалізацію та моніторинг реалізації обраної ринкової стратегії.

Дуже часто підприємства не можуть реалізувати обрану стратегію. Причин на це є декілька [4, с.148]:

- помилкові висновки через неправильно проведений аналіз;
- зміни, які не можна непередбачувати у зовнішньому середовищі;
- нездатність підприємства залучити свій внутрішній потенціал до реалізації стратегії.

Для успішної реалізації обраної стратегії необхідно виконати наступні вимоги:

- усі стратегії мають бути добре структуровані, доведені до відома працівників і прийняті ними;
- потрібно мати чіткий план дій щодо реалізації стратегії, який передбачає забезпечення всіма необхідними ресурсами.

Вибір стратегії підприємства здійснюється керівництвом на основі трьох складових:

- 1) ключових факторів, які характеризують стратегію;
- 2) результатів аналізу портфеля продукції, альтернативних варіантів стратегій;
- 3) результатів аналізу портфеля продукції, альтернативних варіантів стратегії.

Ключовими факторами, що визначають стратегію підприємства, слід враховувати: переваги підприємства, цілі підприємства, інтереси вищого керівництва, кваліфікація персоналу, зобов'язання підприємства, ступінь залежності від зовнішнього середовища, фактор часу та фінансові результати.

Переваги, якими володіє підприємство, повинні відігравати вирішальну роль при виборі стратегії. Залежно від наявних конкурентних переваг і конкурентних бар'єрів всі підприємства можна розділити на дві групи: сильні і слабкі. Їх підхід до вибору стратегій різний.

Політика сильних підприємств зводиться до: максимального використання переваг свого лідерського становища, зміцнення позицій; розгортання бізнесу в нових для компанії видах діяльності, у разі занепаду яких необхідно зосередитися на диверсифікації. Слабкі повинні обирати стратегії, які ведуть до їх зростання. Якщо таких стратегій немає, то варто відмовитися від цього виду господарської діяльності.

Американські фахівці, які займаються стратегічним плануванням, запропонували матрицю вибору стратегії. Основні стратегії, засновані на двох параметрах: динаміка зростання ринку і конкурентна позиція підприємства представлені на рис. 1.6.

В.А. Василенко відзначає: «що вибір стратегії дуже залежить від циклічності розвитку, точніше від того етапу, на якому знаходиться підприємство у своєму розвитку і, як правило, здійснюється на основі визначення п'яти «П»: стратегія – план; стратегія – принципи поведінки, стратегія – позиція, стратегія – перспектива, стратегія – прийом (маневр)» [4, с.149].

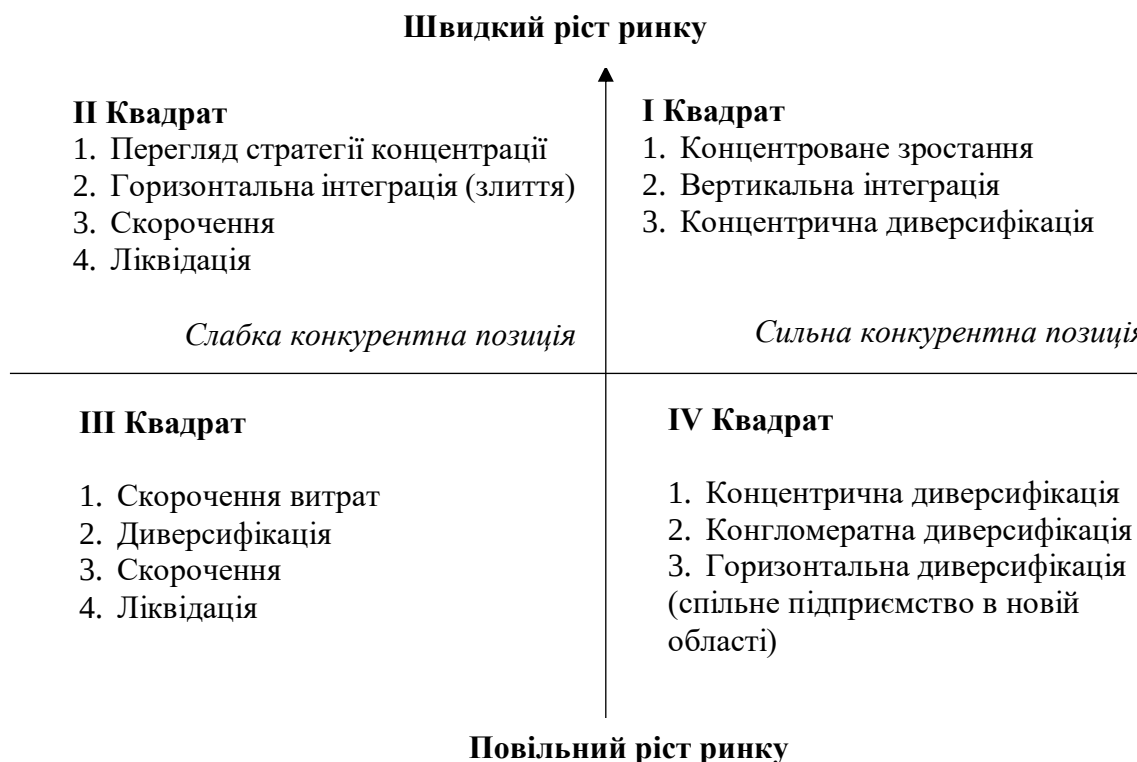


Рис.1.6. Матриця стратегій Томпсона і Стрікланда

Існує велика кількість стратегій виходу на зовнішні ринки. Провівши детальний аналіз діяльності підприємства, його потенціалу та конкурентоспроможності продукції дасть змогу вибрати ту стратегію, яка найбільше відповідатиме поставленим завданням.

Отже, можна зробити висновок, що при формуванні міжнародної ринкової стратегії в процесі інтернаціоналізації підприємства увагу необхідно зосередити на аналізі ринкових можливостей міжнародного ринку та виборі привабливих цільових ринків. Процес формування міжнародної ринкової стратегії компанії включає такі етапи: 1) оцінка ринкової привабливості; 2) аналіз конкуренції; 3) оцінка заявки; 4) вибір цільових ринків; 5) розробка стратегії міжнародного позиціонування; 6) вибрати базову конкурентну стратегію; 7) реалізація та контроль реалізованої стратегії.

Висновок до розділу 1

Вихід підприємства на міжнародні ринки може мати кілька мотивів, таких як розширення ринків збуту, диверсифікація ризиків, отримання доступу до нових технологій або ресурсів, а також зниження залежності від внутрішнього ринку. Способи виходу на міжнародні ринки можуть включати експорт, створення спільних підприємств, франчайзинг, прямі інвестиції, а також стратегічні альянси з місцевими компаніями. Кожен спосіб має свої переваги та недоліки, які підприємство повинне враховувати при виборі стратегії виходу на міжнародні ринки.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це план його розвитку щодо діяльності, пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, досягненням бажаної частки ринку, розширенням і утриманням своїх позицій, і є однією зі складових вашої загальної стратегії. Це також сукупність управлінських рішень, які зводять всю сукупність можливих зовнішньоекономічних дій компанії до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей, сформульованих у загальній стратегії. При формуванні такого комплексу рішень необхідно враховувати можливі дії та контратаки інших учасників ринкових відносин.

При формуванні стратегії виходу на міжнародні ринки в процесі інтернаціоналізації підприємства увагу необхідно зосередити на аналізі ринкових можливостей міжнародного ринку та виборі привабливих цільових ринків. Процес формування міжнародної ринкової стратегії компанії включає такі етапи: оцінка ринкової привабливості; аналіз конкуренції; оцінка заявки; вибір цільових ринків; розробка стратегії міжнародного позиціонування; вибрати базову конкурентну стратегію; реалізація та контроль реалізованої стратегії.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ БРОНЕТАНКОВИЙ ЗАВОД»

2.1. Аналіз господарсько-економічної діяльності ДП «ЖБТЗ»

Виробничо-господарська діяльність ДП «Житомирський бронетанковий завод» спрямована на виконання державних замовлень Міністерства оборони України з ремонту озброєння та військової техніки, виготовлення запасних частин, модернізації техніки, ремонту бронетанкової техніки для іноземних замовників та виготовлення продукції для народного господарства.

Повна та скорочена назва – Державне підприємство «Житомирський бронетанковий завод», ДП «ЖБТЗ».

Організаційно-правова форма – державне підприємство.

Форма власності – державна.

Основними видами діяльності підприємства за Статутом є:

- виробництво військових транспортних засобів;
- ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів;
- ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;
- ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів;
- ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування;
- виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів;
- виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів.

Завод спеціалізується на ремонті та модернізації бронетанкової техніки, зокрема: БМП-1П та БМП-1М, БМП-2 та БМП-2К, БМД-1, БМД-2, БРЕМ-2, БТР-50ПК, БТР-Д, БРДМ-2, БРМ-1К, базове шасі БМП-1КШ, ГМ-575, ГМ-568, ГМ-578, ПРП-3, ПРП-4. Підприємство також виконує капітальний ремонт окремих

агрегатів та вузлів зазначеної техніки (зокрема, дизельних двигунів УТД-20, 5Д20-240, В-2 та В-6, В2-500, В-55, ЯМЗ-236/238/240), виготовляє запасні частини до озброєння та техніки, виготовляє нестандартне устаткування та паркове обладнання для військ та ремонтних підприємств. Крім того, підприємством освоєно проведення глибокої модернізації БМП-1 та налагоджено виробництво універсальних бойових баштових модулів КБА-105 та КБА-105ТБ для БМП-1, БТР-80, МТЛБ, а також виробництво універсальних бойових баштових модулів «Катран-М1», «Катран-М2» та «Катран-С» для морських військових катерів та сухопутних бойових машин. Підприємство освоєє ремонт броньованих колісних машин, а саме ремонт БРДМ-2, виготовлення ремонтного БТР-3БР та санітарної машини БТР-3С на базі БТР-3Е1. Підприємством також впроваджено складальне виробництво і ремонт БТР-3Е, БТР-3С і БТР-3БР, освоєно модернізацію та ремонт БТР-70 (заміна двигуна на GeneralMotors).

Схему чинної організаційної структури ДП «ЖБТЗ» подано у додатку А. Організаційна структура підприємства формується з метою оптимального розподілу відповідальності та повноважень структурних підрозділів та окремих спеціалістів підприємства та забезпечення виконання завдань, що стоять перед підприємством.

Основою організації праці на підприємстві є тарифна система оплати праці, яка складається з тарифної сітки, тарифних ставок, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційних характеристик.

Оплата праці робітників здійснюється по відрядній і погодинній системі оплати праці за результатами індивідуальних і колективних робіт та проводиться у відповідності з тарифними ставками і посадовими окладами.

На основі показників фінансової звітності за 2020-2022 рр. проаналізуємо фінансовий стан ДП «ЖБТЗ» (див. табл. 2.1, 2.2, 2.3, 2.4) (Додаток Б, В).

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

Стаття	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, -	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	852 198	112 611	1 195 400	343 202,00	40,27
2. Собівартість реалізованої продукції	689 427	87 183	811 821	122 394,00	17,75
3. Валовий прибуток	162 771	25 428	383 579	220 808,00	135,66
4. Інші операційні доходи	8 245	13 660	16 660	8 415,00	102,06
5. Адміністративні витрати	41 058	34 744	35 552	-5 506,00	-13,41
6. Витрати на збут	6 115	5 092	3 758	-2 357,00	-38,54
7. Інші операційні витрати	72 346	80 519	110 932	38 586,00	53,34
8. Фінансовий результат від операційної діяльності	51 497	-81 267	249 997	198 500,00	збільш. у 4,85 рази
9. Інші фінансові доходи	1 252	102	0	-1 252,00	-100,00
10. Інші доходи	33	30	171	138,00	збільш. у 5,18 рази
11. Фінансові витрати	67 671	74 165	119 258	51 587,00	76,23
12. Інші витрати	371	522	551	180,00	48,52
13. Фінансові результати до оподаткування	-15 260	-155 822	130 359	115 099,00	збільш. у 8,54 рази
14. Витрати (дохід) з податку на прибуток	-5 140	-20 292	-19 086	-13 946,00	271,32
15. Чистий фінансовий результат	-20 400	-135 530	111 273	131 673,00	збільш. у 5,45 рази

Отже, з таблиці 2.1 ми можемо спостерігати, що чистий дохід в динаміці коливався з 852 198 тис. грн у 2020 р. до 1 195 400 тис. грн. у 2022 р., а у 2021 р. становив 112 611 тис. грн. Різка зміна даного показника зумовлена тим, що у 2022 р. підприємство отримало велику кількість замовлення від МО України для покращення обороноздатності країни. Відповідно це потягло за собою і зміни обсягів собівартості реалізованої продукції, так у 2020 р. собівартість становила 689 427 тис. грн., а у 2022 р. – 811 821 тис. грн., що на 122 394 тис. грн. або 17,75% більше. Валовий прибуток зріс на 220 808 тис. грн. (135,66%), інші операційні доходи в динаміці зросли на 8 415 тис. грн. (102,66%) у 2022 р. порівняно з 2020 р. Динаміка адміністративних витрат та витрат на збут свідчить про їх зниження у 2022 р. порівняно з 2020 р., а саме адміністративні витрати зменшились на 13,41%, витрати на збут – 38,54% у періоді, що аналізується. При цьому інші операційні витрати з 72 346 тис. грн у 2020 р. зросли до 110 932 тис.

грн. у 2022 р., зростання становить 38 586 тис. грн. або 53,34%. Це зумовлено збільшення таких витрат як утримання допоміжних виробництв, утримання об'єктів соціальної інфраструктури підприємства, зростання резерву сумнівних боргів та інші. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2022 р. порівняно з 2020 р. зріс у 4,85 рази і у 2022 р. становив 198 500 тис. грн., при цьому у 2021 р. був збиток 82 267 тис. грн. Аналізуючи інші фінансові доходи в динаміці ми бачимо, що у 2020 р. вони становили 1 252 тис. грн., 2021 р. – 102 тис. грн., а у 2022 р. даний показник відсутній. Інші доходи мали тенденцію до зростання, у 2020 р. становили 33 тис. грн., у 2021 р. – 30 тис. грн., а у 2022 – 171 тис. грн., зростання впродовж періоду, що аналізується становить 138 тис. грн. Фінансові витрати збільшились на 76,23% у 2022 р. порівняно з 2020 р., а інші витрати – на 48,52%. Аналіз фінансових результатів до оподаткування свідчить, що у 2020 р. підприємство отримало збиток у сумі 15 260 тис. грн, у 2021 р. – 155 822 тис. грн., а у 2022 р. фінансовий результат до оподаткування становив 130 359 тис. грн. Відповідно чистий фінансовий результат у 2020 р. становив - 20 400 тис. грн., у 2021 р. – -135 530 тис. грн., у 2022 р. - 111 273 тис. грн.

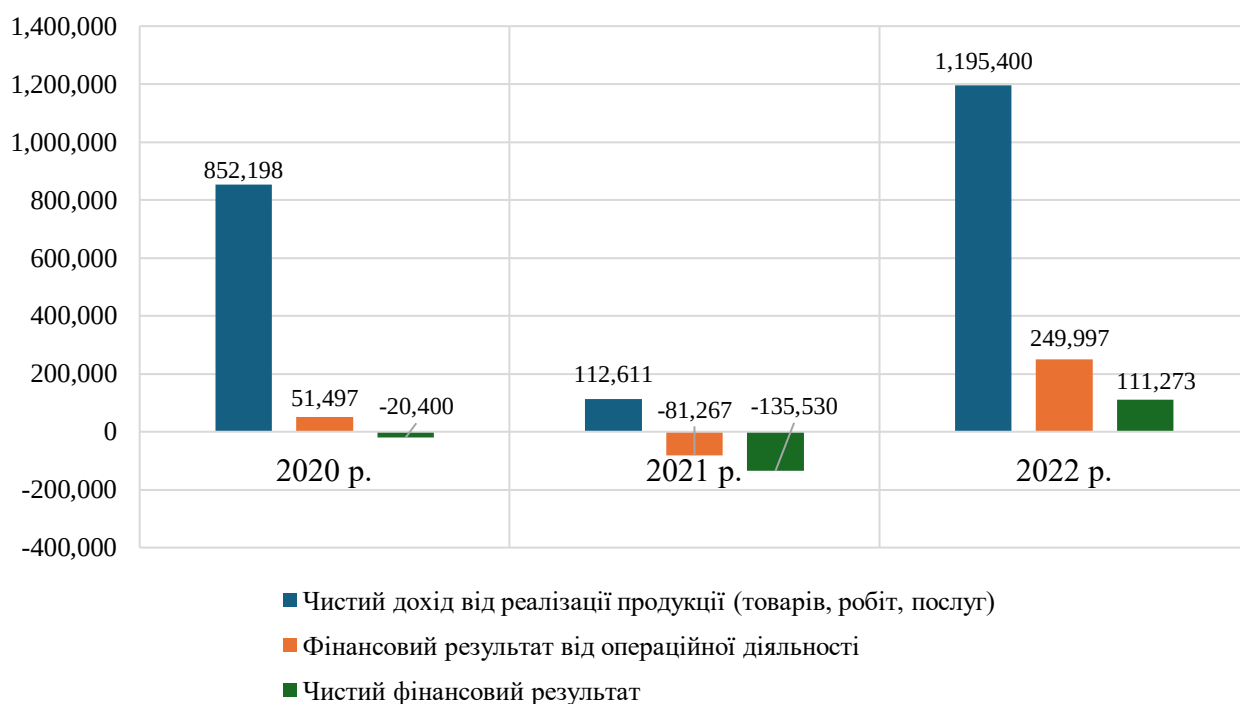


Рис. 2.1. Фінансові результати ДП «ЖБТЗ» за 2020-2022 р. (тис. грн.)

Структура та динаміка витрат за елементами ДП «ЖБТЗ» за 2020-2022 рр.

Стаття	2020 р. тис.грн	Питома вага,%	2021 р. тис.грн	Питома вага,%	2022 р. тис.грн	Питома вага,%	Відхилення 2022р. до 2020р.	
							+, -	%
1.Матеріальні витрати	246 183	52,45	270 264	59,18	459 580	67,15	213 397	86,68
2.Витрати на оплату праці	90 727	19,33	82 128	17,98	112 055	16,37	21 328	23,51
3.Відрахування на соціальні заходи	17 772	3,79	16 210	3,55	21 824	3,19	4 052	22,80
4.Амортизація	73 703	15,70	24 766	5,42	16 453	2,40	-57 250	-77,68
5.Інші операційні витрати	40 951	8,73	63 282	13,86	74 519	10,89	33 568	81,97
Всього	469 336	100,00	456650	100,00	684 431	100,00	215 095	45,83

Аналізуючи структуру та динаміку витрат за елементами з таблиці 2.2 можна зробити висновок, що всього витрати збільшились на 215 095 тис. грн. або на 45,83% у 2022 р. порівняно з 2020 р. В динаміці найбільше зростання спостерігається матеріальних витрат, з 246 183 тис. грн. у 2020 р. до 459 580 тис. грн. у 2022 р. (зростання 86,68%) та інших операційних витрат з 40 951 тис. грн. у 2020 р. до 74 519 тис. грн. у 2022 р. При цьому амортизаційні відрахування знизились у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 57 250 тис. грн. (77,68%). На це вплинула переоцінка вартості активів підприємства та збільшення терміну їх корисного використання. Витрати на оплату праці в динаміці дещо коливались і у 2020 р. становили 90 727 тис. грн., у 2021 р. 82 128 тис. грн. та у 2022 р. – 112 055 тис. грн., тобто зростання становить 21 328 тис. грн. або 23,51% у періоді, що аналізується. Відповідно відрахування на соціальні заходи також збільшились у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 4 052 тис. грн. або 22,80%. На збільшення даних витрат вплинуло як зростання мінімальної заробітної плати так і збільшення кількості працівників підприємства. Найбільшу питому вагу у структурі витрат за елементами займають матеріальні витрати, а саме 52,45% у 2020 р., 59,18% у 2021 р. та 67,15% у 2022 р. Найменша питома вага припадає на відрахування на соціальні заходи у 2020 р. 3,79%, у 2021 р. 3,55%, а у 2022 р. найменшу питому вагу займала амортизація 2,4%.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки основних показників активу

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

Стаття	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				+, -	%
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	218192	195317	188541	-29651	-13,59
1. Нематеріальні активи	1196	1023	929	-267	-22,32
первісна вартість	1768	1619	1689	-79	-4,47
накопичена амортизація	572	595	760	188	32,87
2. Незавершені капітальні інвестиції	1297	2352	2362	1065	82,11
3. Основні засоби	215699	191932	185260	-30439	-14,11
первісна вартість	1822604	1820552	1830090	7486	0,41
знос	1606905	1628620	1644830	37925	2,36
ОБОРОТНІ АКТИВИ	722854	802720	718670	-4184	-0,58
1. Запаси	201389	501857	158215	-43174	-21,44
2. Виробничі запаси	128526	179816	109035	-19491	-15,17
3. Незавершене виробництво	42741	24873	27736	-15005	-35,11
4. Готова продукція	30108	297161	21438	-8670	-28,80
5. Товари	14	7	6	-8	-57,14
6. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	315808	67774	323663	7855	2,49
7. Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	163464	210058	42684	-120780	-73,89
з бюджетом	11916	7243	1	-11915	-99,99
у т. ч. з податку на прибуток	11913	7243	0	-11913	-100,00
8. Інша поточна дебіторська заборгованість	3098	3704	5383	2285	73,76
9. Гроші та їх еквіваленти	20150	5627	180659	160509	Збільш. у 9 раз
10. Готівка	2	0	0	-2	-100,00
11. Рахунки в банках	20148	5627	180659	160511	Збільш. у 9 раз
12. Витрати майбутніх періодів	13	21	36	23	176,92
13. Частка перестраховка у страхових резервах у т. ч.: інші оборотні активи	7016	6436	8029	1013	14,44
БАЛАНС	941046	998037	907211	-33835	-3,60

Відповідно до таблиці 2.3 ми бачимо, що в динаміці активи підприємства у 2022 р. порівняно з 2020 р. зменшились на 33 835 тис. грн. або 3,60 %. На це вплинуло зменшення необоротних активів на 29 651 тис. грн. або 13,59%, а оборотних на 4 184 тис. грн. (0,58%). Аналізуючи необоротні активи слід відмітити зменшення нематеріальних активів на 267 тис. грн. або 22,32%, основних засобів на 30 439 тис. грн. або 14,11% у 2022 р. порівняно з 2020 р..

При цьому незавершені капітальні інвестицій навпаки зросли на 1 065 тис. грн. у 2022 р. порівняно з 2020 р.

Оборотні активи в динаміці мали незначні зміни. Найбільше зростання відбулося за такими статтями активу: гроші та їх еквіваленти (у 9 раз в 2022 р. порівняно з 2020 р.), витрати майбутніх періодів з 13 тис. грн. у 2020 р. зросли до 36 тис. грн. у 2022 р., інша поточна дебіторська заборгованість – 73,76%. Слід відмітити позитивну динаміку зниження у 2022 р. порівняно з 2020 р. дебіторська заборгованість за виданими авансами на 120 780,00 тис. грн. (-73,89%), товари - на 27,14%, запаси – 21,77%, незавершене виробництво – 35,11%.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки основних показників пасиву

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

Стаття	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				+, -	%
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	174476	39843	117734	-56742	-32,52
1.Зареєстрований (пайовий) капітал	20114	20114	20114	0	0,00
2.Додатковий капітал	25941	25941	25941	0	0,00
3.Нерозподілений прибуток (не покритий збиток)	128421	-6212	71679	-56742	-44,18
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	31927	504360	11877	-20050	-62,80
1.Відстрочені податкові зобов'язання	31927	11635	3750	-28177	-88,25
2.Довгострокові кредити банків	0	492725	0	0	0,00
3.Цільове фінансування	0	0	8127	8127	100,00
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	734643	453834	777600	42957	5,85
1.Короткострокові кредити банків	243104	0	76200	-166904	-68,66
2.Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	179834	128045	83313	-96521	-53,67
розрахунками з бюджетом	32743	12734	223478	190735	Збільш. у 6,82р.
у т. ч. з податку на прибуток	0	0	19728	19728	100,00
розрахунками зі страхування	0	4	0	0	0,00
розрахунками з оплати праці	259	50	288	29	11,20
3.Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	179256	244067	171685	-7571	-4,22
4.Поточні забезпечення	27530	13677	91490	63960	232,33
5.Доходи майбутніх періодів	122	92	261	139	113,93
6.Інші поточні зобов'язання	71795	55165	130885	59090	82,30
БАЛАНС	941046	998037	907211	-33835	-3,60

Аналізуючи динаміку основних показників пасиву ДП «ЖБТЗ» за даними таблиці 2.4 видно, що власний капітал у 2022 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 56 742 тис. грн. (-32,52%) на що вплинуло зменшення нерозподіленого прибутку на 44,18%. При цьому зареєстрований та додатковий капітал в динаміці не змінилися протягом усього періоду, що аналізувався. Довгострокові зобов'язання і забезпечення з 31 927 тис. грн. у 2020 р. зменшились до 11 877 тис. грн. у 2022 р. На це вплинуло зменшення відстрочених податкових зобов'язань на 28 177 тис. грн. у 2022 р. порівняно з 2020 р. Також слід відмітити, що підприємство у 2021 р. користувалось довгостроковим кредитом банку у сумі 492 725 тис. грн., а у 2022 р. дана стаття пасиву була погашена. У 2022 р. на підприємстві спостерігалось цільове фінансування у розмірі 8 127 тис. грн. це кошти, які підприємство отримало на чітко визначений договір. В динаміці поточні зобов'язання мають тенденцію до зростання. Так у 2020 р. сума за даною статтею становила 73 4643 тис. грн., а у 2022 р. – 77 7600 тис. грн., зростання склало 42 957 тис. грн. або 5,85%. На це вплинуло збільшення поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом у 6,82 рази у 2022 р. порівняно з 2020 р. та за рахунок появи у 2022 р. поточної кредиторської заборгованості з податку на прибуток у сумі 19 728 тис. грн. Короткострокові кредити банків в динаміці зменшились на 68,66 % і у 2020 р. становили 243 104 тис. грн., у 2021 р. були відсутні, а у 2022 р. зменшились до 76 200 тис. грн. Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами у 2022 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 4,22%. При цьому поточні забезпечення зросли на 232,33%, на це вплинуло зростання обсягу гарантійних резервів на ремонт техніки у зв'язку зі збільшенням реалізації машин. Доходи майбутніх періодів у 2022 р. порівняно з 2020 р. зросли на 113,93%, та інші поточні зобов'язання з 71 795 тис. грн. у 2020 р. зросли до 130 885 тис. грн. у 2022 р.

Загалом протягом проаналізованого періоду фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати, як добрий. Підприємство отримує прибутки, нарощує кадровий потенціал та виробничі потужності, має замовлення від Міністерства оборони на виконання робіт по капітальному ремонту бронетехніки.

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ДП «ЖБТЗ»

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємств передбачає визначення впливу зовнішньоекономічних операцій на показники їхньої фінансово-господарської діяльності та оцінювання перспектив їхнього розвитку.

ДП «ЖБТЗ» до 2014 р. (до вторгнення російської федерації) активно займалось реалізацією послуг по ремонту бронетехніки на світовому ринку. У структурі доходів підприємства протягом 2010-2012 років основну частку займав експорт, який складав від 75% до 99% на рік. Найбільші іноземні замовлення були пов'язані із капітальним ремонтом БМП-1, виготовленням запчастин до них, а також виготовленням модулів КБА-105 та КБА-105ТБ.

На сьогоднішній день підприємство абсолютно не експортує продукцію та не надає послуги з ремонту бронетанкової техніки за кордоном, а виконує державне оборонне замовлення. Всі сили та засоби направлено на оборону країни та перемогу над ворогом.

ДП «ЖБТЗ» не залежне від імпорту обладнання, комплектуючих та іншого майна для здійснення господарської діяльності. Всі операції закупівлі обладнання та комплектуючих проводяться на території України. Але існує ймовірність їх постачання з-за кордону постачальниками, з якими будуть укладені договори у зв'язку з тим, що вітчизняні товаровиробники не встигають виробляти саме ту кількість комплектуючих, яка необхідна для виконання замовлень МО України.

Тим не менше, під час виконання державного замовлення, відчувається гостра нестача корпусів, запасних частин та комплектуючих до військової техніки, які раніше купувались у держави-агресора.

Загалом зовнішньоекономічна діяльність досліджуваного підприємства на даний час направлено на здійснення лише імпортних операцій.

Основні країни-імпортери з якими співпрацює підприємство на зовнішньому ринку: Німеччина, Чехія, Польща, Іспанія, Словаччина.

Обсяг та основні види комплектуючих, що імпортувались із-за кордону на ДП «ЖБТЗ» протягом 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Обсяг імпорту комплектуючих ДП «ЖБТЗ» у 2020-2022 рр.

Найменування комплектуючих	2020 р. (тис. грн.)	2021 р. (тис. грн.)	2022 р. (тис. грн.)	Відхилення 2022 р. до 2020 р. (+,-)
Гусеничні стрічки до БМП-1, БМП-2	21 200	40 000	400 000	378 800
Прилади спостереження	6 000	12 000	120 000	114 000
Корпус до БМП-1, БМП-2	80 000	160 000	1 580 000	1 500 000
Приціли	17 000	34 600	340 000	323 000
Кулемети	7 400	14 800	148 000	140 600
Двигуни УТД-20, ЯМЗ	10 000	20 000	200 000	190 000
Бойові модулі	60 000	120 000	1 225 000	1 165 000
Інші комплектуючі	1 200	600	5 000	3 800
Всього	202 800	402 000	4 018 000	3 815 200

Отже, як видно з таблиці 2.5 обсяги імпортних операцій щороку збільшувались. Це пов'язано з нарощенням виробництва, збільшенням кількості техніки, що випускається на замовлення МО України для забезпечення обороноздатності країни. Так у 2022 р. порівняно з 2020 р. обсяг імпорту зріс на 3 815 200 тис. грн. Найбільш затребувані комплектуючі це двигуни УТД-20 та гусеничні стрічки.

На рис. 2.2 представлено динаміку обсягів імпортних операцій ДП «ЖБТЗ».

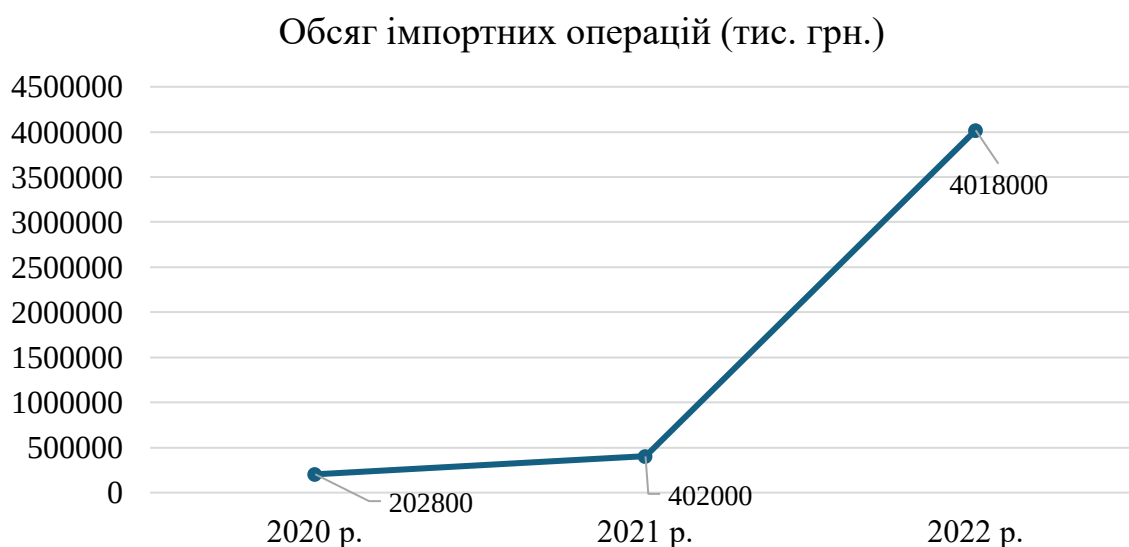


Рис. 2.2. Обсяги імпортних операцій на ДП «ЖБТЗ» за 2020-2022 рр.

Основними іноземними постачальниками комплектуючих на ДП «ЖБТЗ» є:

1) Soteko sro» – словацька компанія, заснована в 1995 році, спеціалізується на виробництві, ремонті та модернізації військової техніки. Її штаб-квартира розташована в місті Мартін, Словаччина. Soteko s.r.o. є важливим гравцем на ринку військової техніки у Словаччині, пропонуючи широкий спектр послуг з виробництва, ремонту та модернізації військової техніки, а також активну участь у міжнародній торгівлі військовими продуктами. Компанія володіє державними ліцензіями на здійснення зовнішньоекономічної діяльності з військовими продуктами, що дозволяє їй брати участь у міжнародних постачаннях.

2) «Excalibur Army» (EA) – це провідна чеська компанія у сфері військового обладнання, яка є частиною Czechoslovak Group (CSG). Компанія займається розробкою, виробництвом, модернізацією та ремонтом важкої військової техніки. Основні напрями діяльності Excalibur Army включають виробництво нових бойових машин, продаж важких колісних і гусеничних машин, а також продаж запчастин до них. Сьогодні Excalibur Army співпрацює з багатьма країнами, включаючи Нідерланди, що фінансують декілька проектів для підтримки оборони України.

3) Wtorplast Group – польська компанія, що є постачальником високоякісного тактичного спорядження, що пропонує комфорт і безпеку.

4) ESCRIBANO MECHANICAL AND ENGINEERING, S.L – іспанська компанія, що є світовою референтною компанією в аерокосмічному, оборонному та безпековому секторах. Має консолідований промисловий потенціал і передову технологічну базу. EME пропонує комплексні рішення в інженерії, високоточній обробці та виробництві складних систем оптичної інтеграції, а також електроніки, систем стабілізації та керування.

5) Dynamit Nobel Defence GmbH (DND) – німецький виробник озброєнь, дочірнє підприємство ізраїльської компанії Rafael. Компанія Dynamit Nobel Defence є одним з найбільших європейських виробників озброєння, вона виробляє протитанкові гранатомети RGW 60, RGW 90, RGW 110 та Pzf 3. Крім

того, компанія спеціалізується на розробці та виробництві систем зв'язку та ситуативної обізнаності, бронееlementів для бронетехніки та систем пожежогасіння різного призначення. Україна та Німеччина активно розвивають співпрацю у сфері оборонно-промислового комплексу.

З початком повномасштабного вторгнення частина комплектуючих купувались напряму у іноземного постачальника, а решта через посередників – державну компанію «Укрспецекспорт» та його дочірніх підприємств» (ДГЗІФ «Укрінмаш», ДП «Укроборонсервіс», ДП «Прогрес», ДП «Спецтехноекспорт» та ДП «Промоборонекспорт»). При цьому уряд України ухвалив постанову, яка максимально прискорить та спростить ввезення в Україну товарів військового призначення. Відповідні зміни були затверджені на засіданні Кабінету Міністрів України 14 лютого 2023 року [38].

Державна компанія «Укрспецекспорт» є уповноваженим державою посередником у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності у сфері експорту та імпорту продукції і послуг військового та спеціального призначення.

Механізм здійснення ЗЕД на ДП «ЖБТЗ» через ДК «Укрспецекспорт» наведено на рис. 2.3.

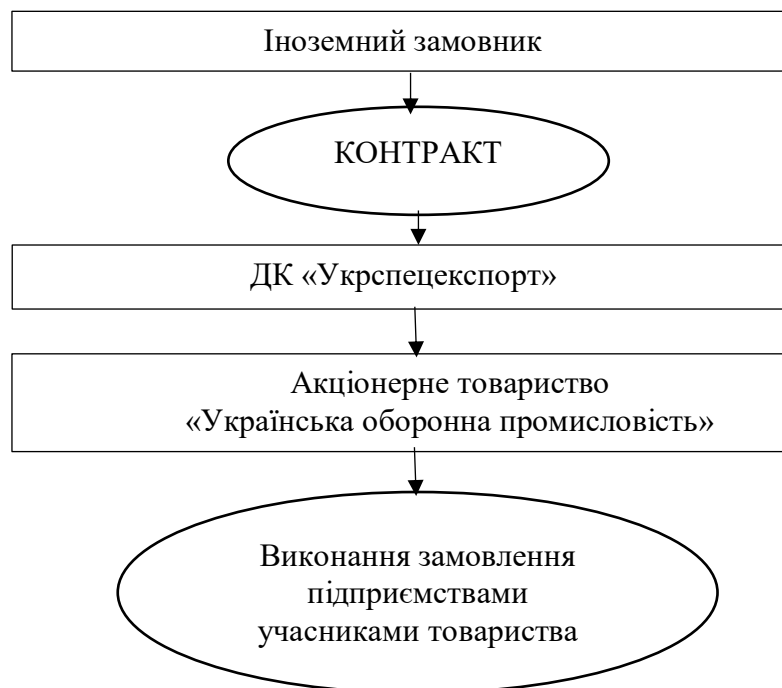


Рис. 2.3. Механізм здійснення ЗЕД через ДК «Укрспецекспорт»

Отже, спочатку надходить запит від інозамовника, ДК «Укрспецекспорт» обробляє його: що можемо робити, які підприємства можуть робити, уточнюються ціни. Потім укладається контракт між інозамовником та ДК «Укрспецекспорт». Наступним етапом відбувається укладання договору між ДК «Укрспецекспорт» та підприємствами-учасниками АТ «Українська оборонна промисловість» відповідно до спеціалізацій кожного з підприємств.

Укладається договір комісії у якому КОМІТЕНТ доручає КОМІСІОНЕРУ, а КОМІСІОНЕР бере на себе зобов'язання, за комісійну плату, укласти на умовах, що не суперечать Договору від свого імені, в інтересах КОМІТЕНТА та за рахунок останнього, зовнішньоекономічну угоду (КОНТРАКТ), з інопартнером (ПРОДАВЕЦЬ), на імпорту поставку ТОВАРУ, згідно зі Специфікацією, що є невід'ємною частиною Договору. У додатку Г наведено приклад договору комісії на постачання товару з-за кордону.

Аналізуючи організацію ЗЕД на ДП «ЖБТЗ» слід відмітити, що окремого структурного підрозділу та відповідального спеціаліста на підприємстві немає.

Підрозділу, який займався б питаннями зовнішньоекономічної діяльності на ДП «Житомирський бронетанковий завод» нема. Робота у даному напрямку розподілена між декількома відділами, а саме відділення збуту та відділ закупівель. У своїй діяльності відділення збуту та відділ забезпечення керується чинним законодавством та нормативно-правовими актами. В першу чергу це Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Митний кодекс України, а також Міжнародні договори та Конвенції тощо.

Ці підрозділи зазвичай відповідають за організацію та координацію зовнішньоекономічної діяльності підприємства і виконують такі функції:

1. Пошук нових ринків і партнерів: проведення аналізу зовнішнього ринку, виявлення потенційних можливостей для експорту чи імпорту, а також пошук і встановлення партнерських зв'язків з іноземними компаніями – відділ закупівель.

2. Організація та участь у виставках та ярмарках: відділення збуту відповідають за організацію участі підприємства у міжнародних виставках,

ярмарках, конференціях та інших подіях для просування продукції на зовнішніх ринках.

3. Документальне забезпечення зовнішньоекономічних операцій: підготовка та оформлення необхідної документації для здійснення експортних і імпорتنих операцій, таких як договори, інвойси, сертифікати якості тощо. Документальне оформлення імпорتنих операцій покладено на відділ забезпечення, експортних – відділення збуту.

4. Ведення переговорів і укладання угод: проведення переговорів з потенційними партнерами, укладання контрактів і угод з метою забезпечення ефективного ведення міжнародних бізнес-операцій.

5. Моніторинг законодавства та регулятивного середовища: слідкування за змінами у законодавстві та регулятивному середовищі у сфері зовнішньоекономічної діяльності та вплив на підприємство.

Це лише деякі з основних функцій, які виконують відділення збуту та відділ закупівель у сфері зовнішньоекономічної діяльності в рамках підприємства. Вони забезпечують координацію та ефективність міжнародної діяльності підприємства в умовах глобального ринку.

У організації зовнішньоекономічної діяльності ДП «ЖБТЗ» відділення збуту та відділ забезпечення допомагає відділ техніко-економічного планування, в якому здійснюється економічна обґрунтованість та аналіз цін на імпортно/експортну продукцію. Раніше у відділі працював економіст з зовнішньоекономічних зв'язків, він здійснював оформлення замовлень, контроль за їх виконанням, підготовка документів для транспортування та митного оформлення інозамовлень. Наразі дана посада є не актуальною.

До повномасштабного вторгнення ДП «ЖБТЗ» приймало делегації з різних країн світу з метою взаємовідносин та співпраці.

25 січня 2016 року, завод відвідала делегація фахівців Ізраїлю. До складу делегації входили представники компанії Elbit Systems та супроводжуючі від ДП «Спецтехноекспорт». За результатами проведеної зустрічі сторонами було підписано протокол про співпрацю та наміри.

12 жовтня державне підприємство «Житомирський бронетанковий завод» відвідала делегація військових спеціалістів Республіки Союз М'янми: вище керівництво Управління оборонної промисловості та дирекція компанії «Amthyst Trading Company Limited» разом з представниками спецекспортера – ДК «Укрспецекспорт». Було проведено презентацію заводу, делегація ознайомилась з потужностями підприємства, технологічними процесами, продукцією. Також, іноземні спеціалісти оглянули новітні розробки та модернізовану техніку, виявили зацікавлення ними. Сторони обговорили можливість взаємовідносин та співпраці.

Окрім того, на базі ДП «ЖБТЗ» можна проводити навчання іноземних військових спеціалістів та переобладнання воєнної техніки згідно з потребами народного господарства тощо.

Внутрішні аудити проводяться згідно плану проведення внутрішніх аудитів, ресертифікаційний аудит ТОВ «Бюро Верітас Сертифікейшин» був проведений в вересні 2023 року, за результатом – система менеджменту якості (СМЯ) відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

Отже, ДП «ЖБТЗ» – це важливий гравець військово-промислового комплексу України. Проаналізувавши ЗЕД ДП «ЖБТЗ» можна зробити наступні висновки, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства на даний час направлена лише на імпорт комплектуючих та матеріалів, які необхідні для виробництва та модернізації військової техніки для внутрішніх потреб. Сам механізм здійснення ЗЕД відбувається через посередників, що ускладнює процес імпорту/експорту продукції. При цьому відповідального відділу чи окремої посади за ведення ЗЕД на підприємстві немає, а вся робота не офіційно розподілена між декількома підрозділами, які не зацікавлені в якісному кінцевому результаті. Слід відмітити, що підприємство виробляє свою продукцію відповідно до міжнародних стандартів, система менеджменту якості (СМЯ) відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

2.3. Аналіз існуючої стратегії розвитку ДП «ЖБТЗ» та основні тенденції виходу на міжнародні ринки

Стратегічний план складається з метою оцінки утримання підприємства на міжнародному ринку та планування розширення виробництва і ринку збуту продукції, пошуку нових видів продукції, розширення номенклатури виробництва. При впровадженні у виробництво нових видів продукції у перспективному плані враховується конкурентоспроможність даної продукції, можливість підприємства почати виробництво цієї продукції, не змінюючи суттєво виробничу структуру. Крім того, вивчається кон'юнктура ринку для подальшого успішного збуту продукції.

Рівень кваліфікації та творчої майстерності спеціалістів підприємства забезпечить індивідуальність продукції, що планується, при відповідній якості виконання та запланованому удосконаленні технологічних процесів і обладнання.

ДП «ЖБТЗ» створене з метою здійснення виробничої та іншої господарської діяльності, що не суперечить чинному законодавству України та Статуту підприємства, з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку шляхом:

- виконання державного замовлення з ремонту озброєння та військової техніки, замовлень сторонніх організацій, юридичних і фізичних осіб України та інших держав з ремонту та виготовлення продукції загально-технічного та іншого призначення;
- виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг) для потреб національної економіки;
- іншої діяльності, яка не суперечить чинному законодавству України.

Стратегічний план ДП «ЖБТЗ» був розроблений на 2019-2023 рр. Найбільш пріоритетними цілями підприємства є модернізація виробничих потужностей із впровадженням сучасного виробничого обладнання та

технологій з метою скорочення термінів та підвищення точності технологічних операцій; удосконалення конкурентоздатності продукції. Реалізація даних заходів дозволить підвищити продуктивність праці, підвищити якість виробленої продукції, знизити витрати на виробництво. Наслідком зниження собівартості стане отримання більшого прибутку.

До основних завдань розвитку виробництва можна віднести також збільшення обсягів виробництва, пов'язане із збільшенням номенклатури запасних частин, деталей та комплектуючих, які використовуються при ремонті БТОТ, збільшенням номенклатури товарів народного споживання (каменеобробне обладнання, твердопаливні котли, ремонт автомобільних та тракторних двигунів). Для цього введена в дію нова випробувальна станція для випробування двигунів типу УТД-20, В-6, власними силами виготовляється оснастка та технологічне обладнання по виготовленню твердопаливних котлів, продукції для народного господарства, працює дільниця по литтю деталей під тиском, функціонують верстати з числовим програмним керуванням, придбано 62 одиниці верстатного та технологічного обладнання. Зростання обсягів виробництва якісної продукції приведе до отримання підприємством більшого чистого прибутку.

Враховуючи можливості підприємства, базу основних фондів, виробничі потужності, чисельність ПВП, ДП «ЖБТЗ» пропонувало на 2019-2023 рр. обсяги військової та продукції для народного господарства, а також продукцію на експорт, що наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Обсяги виробництва за замовленнями згідно стратегічного плану
на 2019-2023 рр.

№ з/п	Найменування продукції	Обсяги виробництва за роками, тис. грн.				
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	Продукція МО України	618952	637937	771350	797700	796500
2	Продукція на експорт	0	0	70000	80000	85000
3	Військова продукція для інших замовників	73494	57120	58000	30000	35000
4	Товари народного вжитку	350	500	550	800	1000
	ВСЬОГО	692796	695557	899900	908500	917500

Як бачимо з таблиці 2.6 стратегічним планом підприємства передбачався експорт продукції у 2021-2023 рр. Керівництво планувало вихід на зовнішні ринки країн близького сходу, Африки, Тайланду реалізуючи як безпосередньо бойові машини піхоти гусеничного типу так і запасні частини до них.

На рисунку 2.4 наведено обсяги виробництва продукції, що планувались у стратегічному плані на 2019-2023 рр.

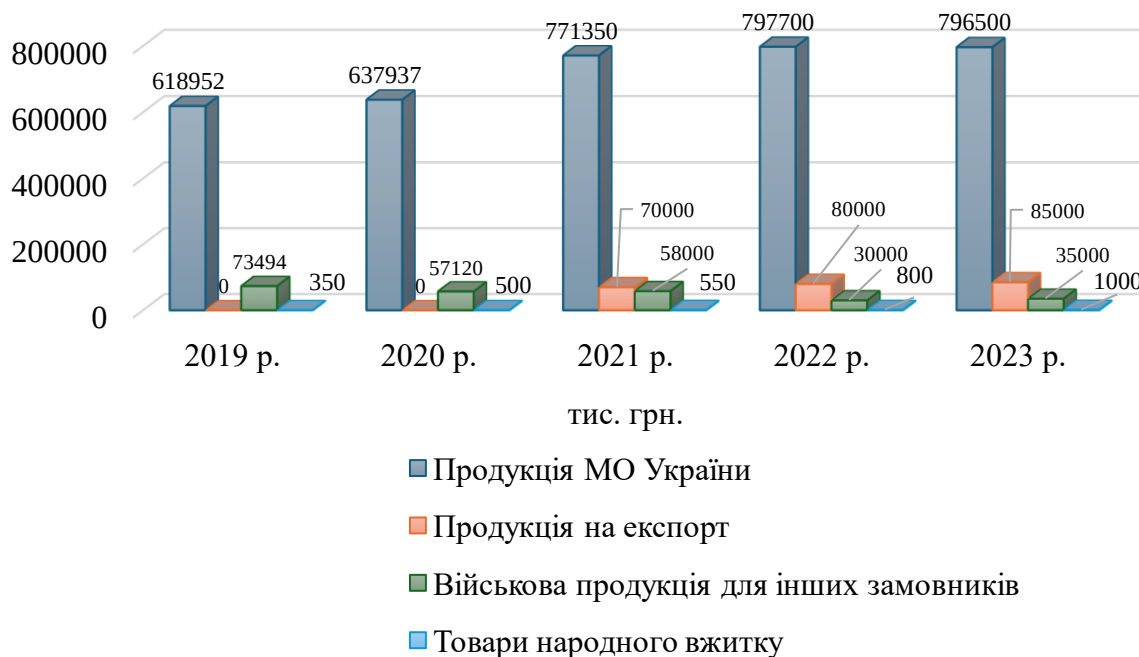


Рис. 2.4. Обсяги виробництва продукції ДП «ЖБТЗ», що планувались на 2019-2023 рр.

Отже, з рис. 2.4 видно, що найбільші обсяги виробництва продукції займала продукція для МОУ для внутрішніх потреб країни, а вже починаючи з 2021 р. планувався вихід на зовнішні ринки з нарощенням обсягів з 70 000 тис. грн. до 85 000 тис. грн. у 2023 р.

На ринку гусеничних бронемашин Україна має ширший список конкурентів, ніж по колісній бронетехніці. Окрім Китаю і Росії, сильним конкурентом є М113 виробництва США, що поставляється не лише Сполученими Штатами, але і кількома іншими країнами. Маючи достатньо слабе озброєння і захищеність, М113 конкурує досить низькою ціною; крім того, постачання даної машини найчастіше підкріплюється політичним впливом

США. Також до цільових для України регіонів Африки та Азії техніку поставляють Бельгія і Греція.

Серед другорядних конкурентів можна назвати Туреччину і Голландію. Ці країни поставляють гусеничну броньовану техніку не тільки країнам Африки, але й Європи і Америки.

На момент складання стратегічного плану у 2019 р. було проаналізовано сильні і слабкі сторони підприємства, що наведено на рис. 2.5.

Таблиця 2.5

Опис сильних і слабких сторін ДП «ЖБТЗ» у формі SWOT – аналізу

Сильні сторони	Можливості
1. Висока адаптивність підприємства та здатність швидко освоювати нові види продукції 2. Можливість виробництва продукції різноманітних напрямків: ремонт та модернізація військової техніки, виробництво цивільної продукції. 3. Наявність власних площ з вигідним місцем розташування і розвинутою інфраструктурою. 4. Наявність солідного досвіду у галузі. 5. Позитивна фінансова історія, відсутність кредитних заборгованостей.	1. Постачання послуг з модернізації, ремонту та виробництву в межах державних замовлень. 2. Велика кількість військової техніки, що випускалась ще у радянські часи потребує ремонту. 3. Конкурентоспроможна вартість бойової техніки, що виробляє підприємство.
Слабкі сторони	Загрози
1. Зниження попиту на послуги з ремонту застарілої радянської гусеничної бронетехніки. 2. Низька завантаженість виробничих потужностей. 3. Відтік цінних кадрів в більші міста України та за межі країни.	1. Політична нестабільність в Україні 2. Фінансова нестабільність в інших країнах світу. 3. Зростання поточних витрат та собівартості виробництва. 4. Поява конкуруючої продукції. 5. Зміна попиту на продукцію. 6. Сильні конкуренти.

Отже зіставивши сильні і слабкі сторони підприємства з можливостями і загрозами ринку необхідно узагальнити результати аналізу та зробити відповідні висновки та надати пропозиції:

- Експертами усього світу радянське озброєння відзначається за високу стабільність та якість. Підтвердженням такої точки зору є той факт, що випущена ще за часів СРСР зброя та військова техніка продається до цього дня за досить

низькими цінами, якісно не поступаючись багатьом сучасним зразкам та випереджаючи їх за стабільністю.

- Спираючись на сильні сторони, підприємство спокійно може розвивати можливість ремонту та модернізації не лише військової техніки радянського виробництва, а й закордонні зразки БТОТ завдяки великому досвіду в цій галузі.

- Налагодження тісної співпраці з ДК «Укрспецекспорт» дасть можливість розширити зовнішньоекономічні ринки збуту продукції. А також участь ДП «ЖБТЗ» у всіх можливих міжнародних виставках та конференціях, демонстрація зразків власних виробів.

- Для утримання цінних кадрів на ДП «ЖБТЗ» необхідно покращити стимулювання та мотивацію персоналу. Це можна зробити за рахунок підвищення заробітної плати, преміювання та підвищення кваліфікації. Робітників підприємства можна направляти за кордон для обміну досвідом, для навчання та ознайомлення зі специфікою роботи підприємств військової сфери.

- Виникає необхідність комплексного аналізу ринку послуг щодо капітального ремонту та складального виробництва колісної бронетехніки, на підставі якого керівництвом може бути ухвалене рішення щодо розконсервування та розвитку напрямку діяльності підприємства – виготовлення колісних БТР, який у перспективі може стати основним.

- Щоб збільшити обсяги та попит на свою продукцію та послуги підприємству допоможе самостійний пошук ринків збуту. При цьому на внутрішньому ринку існує залежність від державного замовлення, а на зовнішньому – залежність від компанії посередника.

- Одним із необхідних завдань на підприємстві є створення відділу маркетингу. Завдання якого полягатиме у дослідженні цільових ринків, планування нової продукції, забезпечення реалізації продукції, комплексне, своєчасне та рівномірне забезпечення потреб підприємства якісними ресурсами виробництва, прогнозування обсягів продажу та інше. Відділ маркетингу зараз необхідний майже кожній компанії, адже без вивчення ринку продати товар або послугу з максимальною вигодою дуже складно.

Отже, негативний вплив слабких сторін є значним, але сильні сторони та можливості підприємства дозволять розробити стратегії їх подолання. Оцінивши можливості стратегічного плану за допомогою SWOT-аналізу ДП «ЖБТЗ» з метою підвищення ефективності діяльності та максимально використавши сильні сторони та можливості було обрано стратегію направлену на модернізації виробничих потужностей із впровадженням сучасного виробничого обладнання та технологій для виробництва конкурентоспроможної продукції.

Стратегія підприємства не формалізована в окремому документі. Стратегічні підходи до розвитку підприємства базуються на багаторічних традиціях та досвіді адміністрації, налагоджених стосунках як з державними підприємствами та органами, відповідальними за провадження державної політики управління майном Збройних Сил України, так і з приватними постачальниками та підрядниками.

Головна стратегічні цілі підприємства, що представлена у стратегічному плані на 2019-2023 рр. наведено на рис. 2.6.

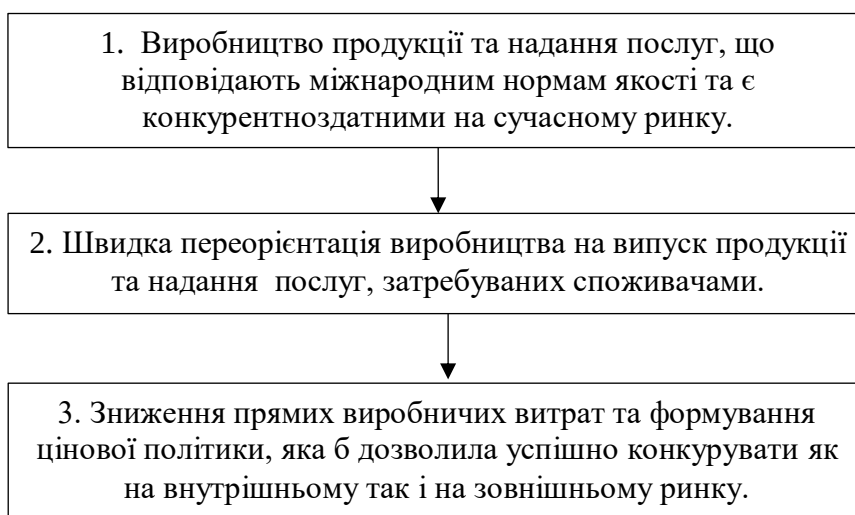


Рис. 2.6. Стратегічні цілі ДП «ЖБТЗ» на 2019-2023 рр.

Слідування даним цілям дасть змогу підприємству створити сучасний, високотехнологічний, адаптивний виробничий комплекс, який би дозволив підприємству отримувати більші прибутки в майбутньому.

Головним завданням, що стоїть перед керівництвом підприємства, є створення організаційних та виробничих умов для відкриття перспективного

напрямку діяльності – капітального ремонту та складального виробництва колісної бронетехніки та виготовлення комплектуючих до неї. Створення, укомплектування виробничих підрозділів та освоєння нових видів продукції та послуг необхідно здійснити у стислі терміни та з мінімальними капітальними вкладеннями.

Досягнення вище перелічених цілей дозволить вивести підприємство на новий рівень розвитку, підвищити рівень завантаженості виробничих потужностей та ритмічність роботи, створити підґрунтя для подальшого розвитку виробничого комплексу ДП «ЖБТЗ» як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку.

Отже, проаналізувавши 5-ти річну стратегію ДП «ЖБТЗ» можна зробити наступні висновки, що у стратегічному плані підприємства на 2019-2023 рр. було передбачено вихід на зовнішні ринки вже з 2021 р. не зважаючи на високу конкуренцію. Основними цілями у період, що аналізується були: виробництво конкурентоспроможної продукції, швидка переорієнтація виробництва, зниження прямих витрат (виробничої собівартості). Досягнути дані цілі можливо завдяки модернізації виробничих потужностей із впровадженням сучасного виробничого обладнання та технологій. При цьому ДП «ЖБТЗ» має кваліфікованих спеціалістів, що забезпечили б виконання усіх поставлених цілей, що планувалося. Але вторгнення РФ у 2022 р. внесло свої корективи і діяльність підприємства була направлена зовсім в інші напрямки ніж передбачалось в стратегічному плані.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши фінансову звітність ДП «ЖБТЗ» за 2020-2022 рр. ми бачимо, що чистий фінансовий результат з -20 400,00 тис. грн. у 2020 р. зріс до 111 273 тис. грн. (збільшився у 5,45 рази). При цьому витрати за елементами також зросли з 469 336 тис. грн. у 2020 р. до 684 431 тис. грн. у 2022р. Аналіз балансу підприємства свідчить, що в динаміці активи підприємства у 2022 р. порівняно з 2020 р. зменшились на 33 835 тис. грн. або 3,60 %. На це вплинуло зменшення необоротних активів на 29 651 тис. грн. або 13,59%, а оборотних на 4 184 тис. грн. (0,58%). Основні показники пасиву ДП «ЖБТЗ» за даними балансу свідчать, що власний капітал у 2022 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 56 742 тис. грн. (-32,52%), довгострокові зобов'язання і забезпечення з 31 927 тис. грн. у 2020 р. зменшились до 11 877 тис. грн. у 2022 р. В динаміці поточні зобов'язання мають тенденцію до зростання. Так у 2020 р. сума за даною статтею становила 73 4643 тис. грн., а у 2022 р. – 77 7600 тис. грн., зростання склало 42 957 тис. грн. або 5,85%.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства на даний час направлена лише на імпорт комплектуючих та матеріалів, які необхідні для виробництва та модернізації військової техніки для внутрішніх потреб. Сам механізм здійснення ЗЕД відбувається через посередників, що ускладнює процес імпорту/експорту продукції. При цьому відповідального відділу чи окремої посади за ведення ЗЕД на підприємстві немає, а вся робота не офіційно розподілена між декількома підрозділами, які не зацікавлені в якісному кінцевому результаті.

Стратегічний план ДП «ЖБТЗ» на 2019-2023 рр. передбачав вихід на зовнішні ринки вже з 2021 р. не зважаючи на високу конкуренцію. Основними цілями у даному плані були: виробництво конкурентоспроможної продукції, швидка переорієнтація виробництва, зниження прямих витрат (виробничої собівартості). Але війна внесла свої корективи і підприємство працювало і працює виключно закриваючи потреби в озброєнні ЗСУ. При цьому із-за кордону постачаються дефіцитні комплектуючі.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПРИ ВИХОДІ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ НА ПРИКЛАДІ ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ БРОНЕТАНКОВИЙ ЗАВОД»

3.1. Розробка стратегії виходу на міжнародні ринки ДП «ЖБТЗ»

Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це напрямок економічної стратегії, в рамках якого формуються правила і методи ведення бізнесу підприємства на зовнішніх ринках як експортера, так і імпортера товарів і послуг. При формуванні експортної стратегії підприємство враховує свій експортний потенціал, визначає певні ринки, ставить стратегічні експортні цілі та формує основні етапи їх реалізації, а також розподіляє ресурси відповідно до основних напрямків експортної діяльності. Основою стратегії імпорту є аналіз і дослідження цін і якості імпортованих товарів, умов і якості обслуговування, вибір технологічного рівня імпортованих товарів і т. д.

Аналіз існуючої стратегії розвитку ДП «ЖБТ» та основних тенденцій виходу на міжнародні ринки у попередньому розділі показав, що вона є не актуальною в сучасних умовах господарювання, оскільки відбулися суттєві зміни в країні та змінилися пріоритети підприємства в цілому. Тому основною задачею підприємства стає перероблення місії та розробка нової стратегії розвитку підприємства та виходу на міжнародні ринки.

Для того, щоб поставити об'єктивні цілі при формуванні адаптивної стратегії ЗЕД на ДП «ЖБТЗ» пропонується розглянути середньостроковий період, тому що нинішня ситуація в країні не дає змоги достовірно спрогнозувати розвиток підприємства на довший період.

Враховуючи рід діяльності підприємства слід відмітити, що стратегія виходу на міжнародні ринки є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку ДП «ЖБТЗ».

Розглянемо місію та візію підприємства (рис.3.1).

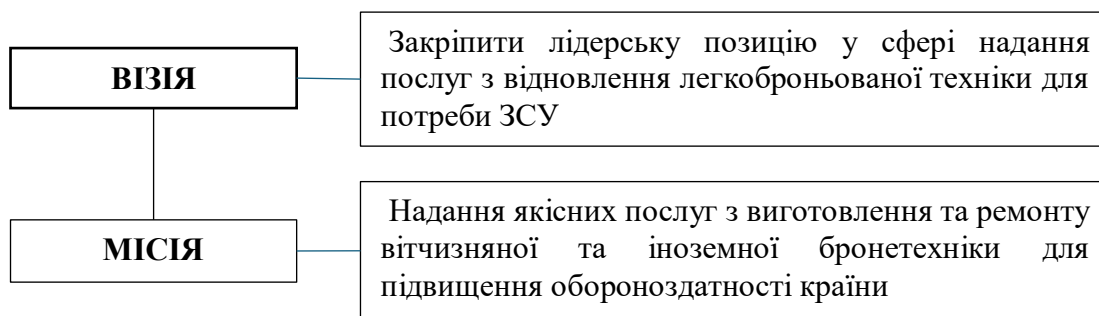


Рис. 3.1 Місія та візія ДП «ЖБТЗ»

Місія – це причина існування підприємства, яка визначає, який вплив підприємство хоче мати на світ. Візія – це заява про те, куди рухається підприємство, де воно хоче бути.

Щоб досягти мети та стати провідним підприємством у сфері виробництва військових транспортних засобів необхідно слідувати певним цінностям. Цінності – це принципи, якими керується підприємство при формуванні бізнес-процесів і корпоративної культури (рис. 3.2).

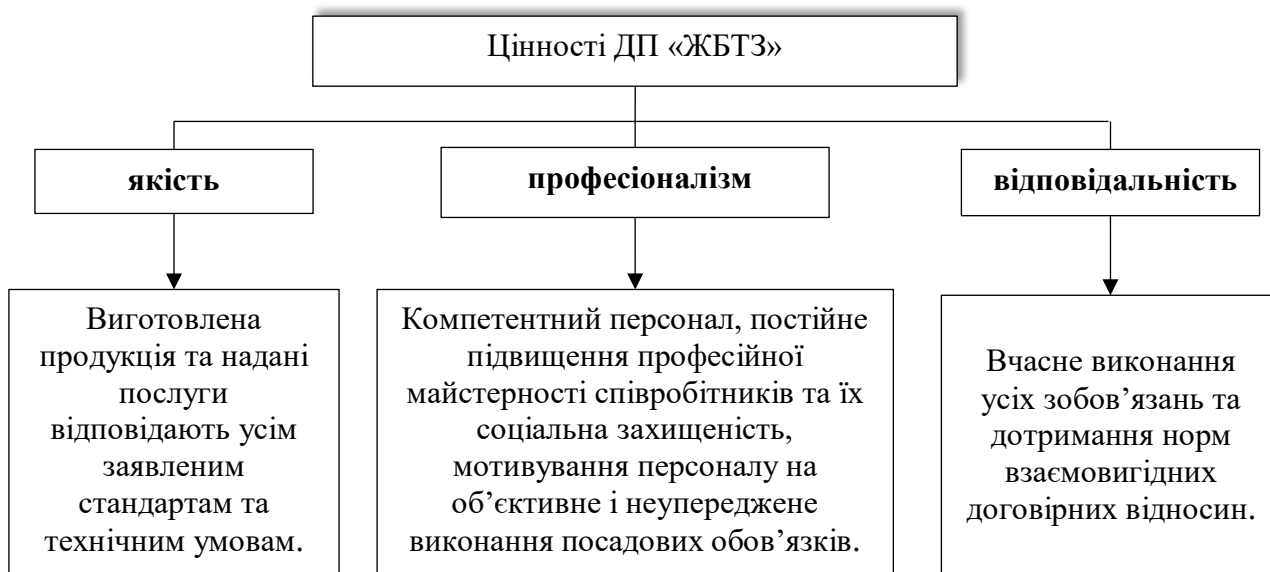


Рис. 3.2 Стратегічні цінності ДП «ЖБТЗ»

Проведемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ДП «ЖБТЗ» з метою ефективного планування стратегічних напрямків, цілей та завдань.

Аналіз внутрішнього середовища ДП «ЖБТЗ».

Основна діяльність підприємства основана на ремонті озброєння та військової техніки. Станом на кінець 2023 року 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;
- капітальний ремонт двигунів серії УТД-20;
- виготовлення систем постановки завіси типу 902 «Туча»;
- виготовлення водяних та масляних радіаторів на БМП.

Збільшення обсягів оборонних замовлень у 2022-2023 роках порівняно з попередніми роками відбулося на тлі повномасштабного військового вторгнення російської федерації на територію України 24 лютого 2022 року, що докорінно змінило ставлення уряду країни до підприємств оборонно промислового комплексу.

Порівняно з періодом 2015-2021 рік, фінансова ситуація на підприємстві має позитивні тенденції, відбувається поступове та планомірне зростання продажів, збільшення чистого прибутку, кількості працівників, бюджетних доходів і витрат на всіх рівнях, зростають вартості активів і капіталу.

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.

Одним з головних ресурсів, що дозволяють масштабувати виробництво є площа підприємства яка становить 43,8304 га. Загальна корисна площа виробничих корпусів та будівель становить 47 769 м². Загальна площа складських приміщень становить 24 121 м². Загальна вартість основних фондів складає 20450 тис. грн.

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.

Для підвищення стійкості та адаптивності підприємств до негативних факторів у середньостроковій перспективі необхідно зосередити увагу на автоматизації процесів управління виробництвом, удосконалити систему стимулювання персоналу, зменшити відтік висококваліфікованих спеціалістів.

Аналіз зовнішнього середовища ДП «ЖБТЗ».

Підприємство знаходиться на достатньо далекій та відносно безпечній відстані від лінії ведення бойових дій, має вигідне географічне місцезнаходження (5 км від м. Житомир та в 2 км від залізничної станції Пряжів, яка забезпечує транспортування вантажів). В 3-х км від Підприємства розташований аеродром, який здатний приймати літаки всіх модифікацій, навіть надважкі транспортні літаки. Портфель замовлень підприємства складається із послуг з ремонту бронетанкової техніки для Міністерства оборони України – 96,9%, виготовлення продукції та надання послуг з ремонту запчастин до БТОТ підприємствам-учасникам ДК «Укроборонпром» - 1,5% та для інших замовників – 1,6%. У зв'язку із веденням бойових дій на території України, існує значний попит на ремонт, модернізацію та відновлення бронетанкової техніки. При цьому внутрішній ринок в сегменті ремонту бронетехніки характеризується низькою конкуренцією, а саме наявність лише 3-х однотипних за своєю діяльністю бронетанкових підприємств. Також слід відмітити, що втрата потенційних постачальників на окупованих територіях України потягло за собою дефіцит сировини, матеріалів та комплектуючих.

Враховуючи значну потребу в оновленні бойового потенціалу Збройних Сил України, ДП «ЖБТЗ» необхідно направити свій виробничий потенціал на виготовлення, ремонт та модернізацію не лише БМП та машин на їх базі, а й нових зразків бронетанкової техніки.

Конкуренцію на ринку може здійснити та продукція, яка має високу якість та низькі ціни, тому цим питанням приділяється велика увага. При створенні

конкурентноспроможності продукції велику роль грає стайлинг виробу, інакше кажучи, його форма і зовнішній вигляд. Тому колектив підприємства бореться за високу якість і дизайн виробу та упакування.

Стратегічний план ДП «ЖБТЗ» передбачає вихід на зовнішні ринки після закінчення війни і вже не через посередників, а напряму. На своєму цільовому ринку збуту колісної бронетанкової техніки – Африці та Азії – головними конкурентами України є Канада, Великобританія, США, а на ринку збуту гусеничних бронемашин – США, Китай, Великобританія, Турція.

Такі бронемашини, як «Piranha» (постачальники – Великобританія, Канада і Швейцарія), БТР-80 (постачальники – Угорщина), «Tactica» (постачальник – Великобританія), «ASV-150» (постачальник – США), БТР-70 (постачальник – Росія) і «Piranha 8x8» (постачальник – Великобританія) є основними конкурентами українських зразків колісної бронетехніки.

Такі машини, як AIFV, M113, M113A1, M113A2, M113A3, YPR 765 (США), ACV APC/Adnan (Турція), FV103 «Spartan» (Великобританія) є основними конкурентами українських зразків гусеничної бронетехніки.

Працюючи з іноземними замовниками-покупцями, ДП «ЖБТЗ» удосконалює якість і асортимент продукції, а також сервісне обслуговування. Підприємство бере на себе гарантійні зобов'язання по обслуговуванню техніки, яка продається на експорт.

Наразі ДП «ЖБТЗ» займається освоєнням БТР-4Е, М113, МТЛБ, Marder та інші БТОТ з якими може брати участь у виставках-продажах, в тому числі тих, що проходять за межами країни, рекламувати свою продукцію в інтернеті для пошуку партнерів за кордоном.

Таким чином виходячи з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ДП «ЖБТ» сформуємо стратегічні напрямки та цілі підприємства на наступні 5 років (рис.3.3).

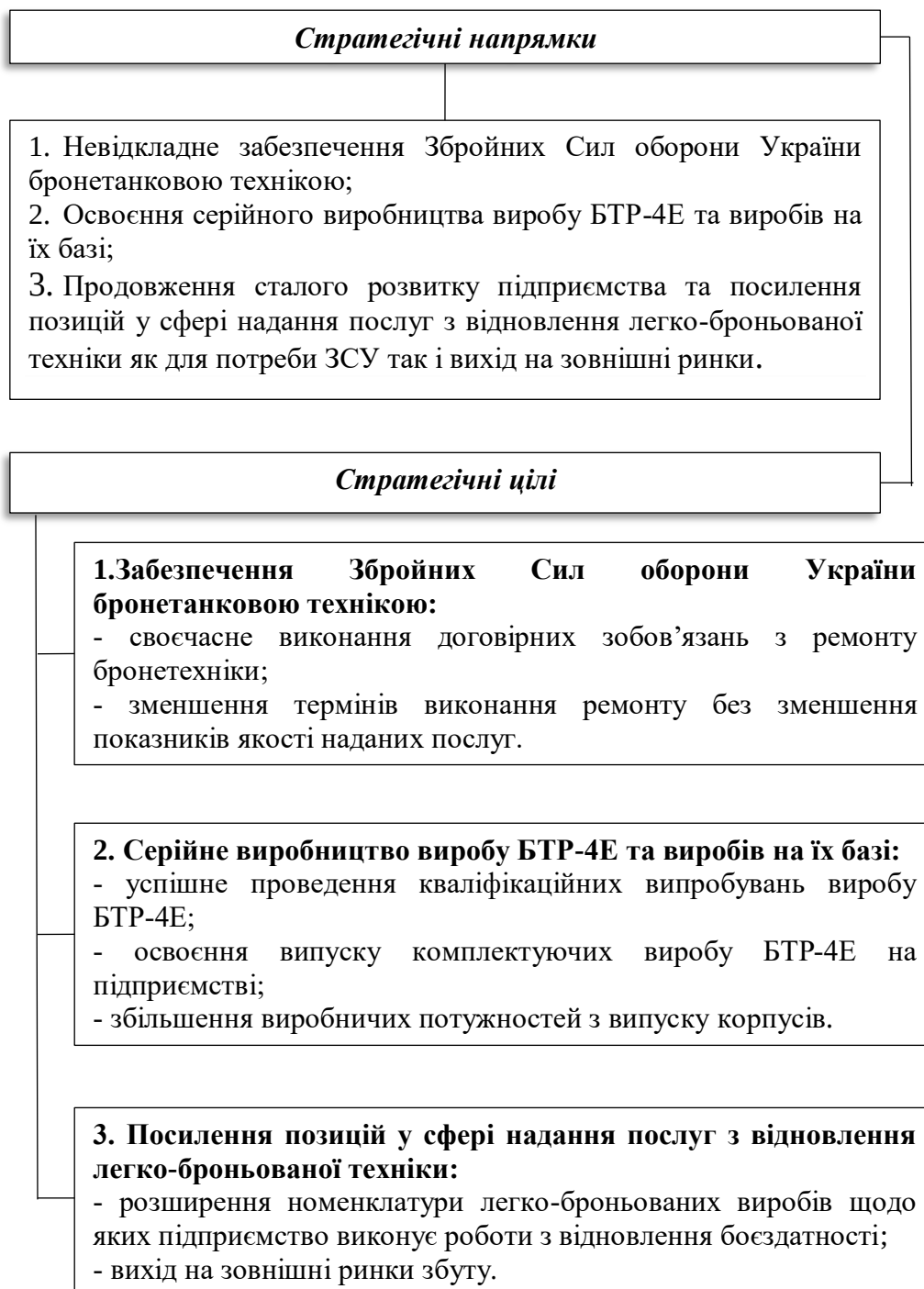


Рис. 3.3. Стратегічні напрямки та цілі ДП «ЖБТЗ»

Отже, як видно з рис. 3.3 стратегічні напрямки та цілі ДП «ЖБТЗ» в основному направлені на забезпечення обороноздатності України. Таким чином підприємство налагоджуватиме та нарощуватиме виробництво нової техніки, щоб в майбутньому, після закінчення війни, мати всі необхідні можливості для виходу на зовнішні ринки.

Для того, щоб слідувати вищевказаним напрямкам та досягнути поставлених цілей на підприємство покладаються наступні завдання:

1. Забезпечення Збройних Сил оборони України бронетанковою технікою:

- Оновлення та розширення виробничих потужностей підприємства;
- Розширити номенклатуру виготовлення вузлів і агрегатів до бронетанкової техніки;
- Зменшити енергозатратність та металоємність виробництва;
- Автоматизувати систему управління виробництвом.

2. Серійне виробництво виробу БТР-4Е та виробів на їх базі:

- Поставити на серійне виробництво бронетранспортер БТР-4Е;
- Організувати виробництво не менше 3 виробів за один місяць;
- Розширити перелік складальних одиниць виробу БТР-4Е, щодо яких освоєно серійне виготовлення на підприємстві;
- Збільшити кількість корпусів, що виготовляє підприємство протягом одного календарно місяця з 3 до 5 одиниць.

3. Посилення позицій у сфері надання послуг з відновлення легко-броньованої техніки:

- Освоїти ремонт зразків закордонної легко-броньованої техніки;
- Диверсифікувати логістичні маршрути постачання комплектуючих за кордону;
- Покращити якість продукції.

Отже, поки не буде забезпечено на достатньому рівні обороноздатності нашої країни про вихід на зовнішні ринки мова не йде. Основна продукція яка пропонується згодом експортуватися це БТР-4Е. На відміну від радянського сімейства бронетранспортерів (БТР-60/70/80) та їхніх модифікацій, БТР-4Е є абсолютно новою суто українською розробкою. Компонування машини аналогічне західним проектам, на зразок німецького бронетранспортера «Фукс». БТР-4Е надійніший і простіший в експлуатації порівняно з іноземними конкурентами, такими, як французький VBCI.

В таблиці 3.1. наведено шляхи досягнення поставлених стратегічних завдань ДП «ЖБТЗ».

Таблиця 3.1

Шляхи досягнення стратегічних завдань ДП «ЖБТЗ»

№ з/п	Завдання	Шляхи досягнення
Забезпечення Збройних Сил оборони України бронетанковою технікою		
1.	Оновлення та розширення виробничих потужностей підприємства	Заміна устаткування плазмового різання; модернізація ливарного виробництва, закупівля новітнього зварювального обладнання, придбання гідравлічного пресу з зусиллям не менше 250 тон.
2.	Розширити номенклатуру виготовлення вузлів і агрегатів до бронетанкової техніки	Освоєння виробництва складових частин бронетанкової техніки
3.	Зменшити енергозатратність та металоємність виробництва	Закупити компресор гвинтовий продуктивністю не менше 20 м ³ на хвилину; придбати індукційну тигельну піч
4.	Автоматизувати систему управління виробництвом	Завершити перехід на IT-Enterprise
Серійне виробництво виробу БТР-4Е та виробів на їх базі		
5.	Поставити на серійне виробництво бронетранспортер БТР-4Е;	Успішно завершити кваліфікаційні випробування бронетранспортеру БТР-4Е
6.	Організувати виробництво не менше 3 виробів за один місяць;	Розробити та виготовити оснастку для виробництва та випробування складових частин виробу БТР-4Е. Провести навчання персоналу.
7.	Розширити перелік складальних одиниць, виробу БТР-4Е, щодо яких освоєно серійне виготовлення на підприємстві;	Освоєння виробництва складових частин виробу БТР-4Е
8.	Збільшити кількість корпусів, що виготовлятиме підприємство протягом одного календарно місяця з 3 до 5 одиниць.	Диверсифікація логістичних маршрутів постачання імпортованих бронесталей з метою стабілізації ритмічності постачання. Розширити виробництво шляхом збільшення ліній збирання.
Посилення позицій у сфері надання послуг з відновлення легко-броньованої техніки		
9.	Освоїти ремонт зразків закордонної легко-броньованої техніки	Продовжити освоєння ремонту виробів закордонного виробництва а саме: M113, Marder та інші.
10.	Диверсифікувати логістичні маршрути постачання комплектуючих закордону	Співпраця з іноземними виробниками та логістичними, міжнародними компаніями
11.	Покращити якість продукції	Невпинне впровадження новітніх стандартів якості міжнародної організації зі стандартизації. Проведення чергового аудиту Системи управління якістю ISO 9001.

Стратегічний план складається з метою оцінки утримання підприємства на міжнародному ринку та планування розширення виробництва і ринку збуту продукції, пошуку нових видів продукції, розширення номенклатури виробництва. При впровадженні у виробництво нових видів продукції у перспективному плані враховується конкурентоспроможність даної продукції, можливість підприємства почати виробництво цієї продукції, не змінюючи суттєво виробничу структуру. Крім того, вивчається кон'юнктура ринку для подальшого успішного збуту продукції.

Рівень кваліфікації та творчої майстерності спеціалістів підприємства забезпечить індивідуальність продукції, що планується, при відповідній якості виконання та запланованому удосконаленні технологічних процесів і обладнання.

Таким чином, запропонована стратегія розвитку державного підприємства «Житомирський бронетанковий завод» спрямована на збереження лідируючої позиції у сфері надання послуг з відновлення легко-броньованої техніки, оновлення технологічної бази підприємства, розвиток існуючих та освоєння нових напрямів діяльності в умовах військового стану.

Стратегічний план дасть змогу чітко та зрозуміло організувати процес подальшого розвитку підприємства. Реалізація викладеної вище стратегії допоможе підприємству стати високорозвиненим, сучасним та впізнаваним як на вітчизняному так і на закордонному ринках збуту з ремонту легко-броньованої бронетанкової техніки.

3.2. Оцінка ефективності та ризиків запропонованої стратегії

Будь-яка бізнес-активність супроводжується певними ризиками, пов'язаними з особливостями галузі промисловості, конкурентами, а також загальним політичним і економічним становищем країни.

У таблиці 3.2 представлено основні ризики, які можуть впливати на виконання стратегічного плану ДП «ЖБТЗ».

Таблиця 3.2

Основні ризики стратегічного плану ДП «ЖБТЗ»

Зона ризиків	Вид ризику
Соціально-економічні ризики	- бойові дії на території країни; - політична, економічна та фінансова нестабільність; - інфляція, знецінення національної валюти; - обмеження бюджетного фінансування; - ускладнення процесу набору висококваліфікованих кадрів.
Виробничі ризики	- завдання ракетно-бомбових ударів по підприємству - аварії, поломка устаткування; - зростання обсягів виробничого браку тощо; - підвищення поточних витрат; - зрив графіка поставок сировини, матеріалів, устаткування, енергоносіїв; - дефіцит трудових ресурсів; - низька якість роботи персоналу; - зміна умови транспортування.
Ринкові ризики	- дефіцит та відсутність на вітчизняних ринках необхідних комплектуючих; - зростання цін на матеріали, запчастини та енергоресурси; - складна логістика доставки комплектуючих із закордону; - зміна якості продукції постачальників. - зниження обсягів замовлень.
Правові ризики	- зміна податкового законодавства; - зміна правил митного контролю; - зміна судової практики; - зміна вимог з ліцензування основної діяльності підприємства.

Для отримання оцінки об'єднаних ризиків використовувалася процедура зважування, для якої необхідно визначити ваги, з якими кожен простий ризик входить у загальний ризик стратегії.

Значення відсотків компенсації ризиків по кожній зоні були обрані за наступним принципом:

- низький ризик – 1%;
- ризик нижче середнього – 2%;
- середній ризик – 3%;
- ризик вище середнього – 4%;
- високий ризик – 5%.

За умови інтегрування загальних, вище зазначених, ризиків на стратегічні цілі підприємства отримаємо наступні показники ризиків при досягненні стратегічних цілей (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Оцінка ризиків досягнення стратегічних цілей

№ п/н	Цілі	Види ризиків їх вплив на досягнення цілей				Σ значення ризику
		Соціально-економічні ризики	Виробничі ризики –	Ринкові ризики	Правові ризики	
1.	Забезпечення Збройних Сил оборони України бронетанковою технікою	Високий	Середній	Вище середнього	Середній	15%
2.	Серійне виробництво виробу БТР-4Е та виробів на їх базі	Середній	Середній	Високий	Середній	10%
3.	Посилення позицій у сфері надання послуг з відновлення легко-броньованої техніки	Високий	Середній	Високий	Середній	16%

Запобіжні заходи щодо зменшення впливу ризику соціально-економічної сфери на досягнення цілей:

- проведення аналізу економічної та політичної ситуації у країні;
- з метою забезпечення достатнього запасу фінансової стійкості створення фінансової «подушки безпеки».

Напрямки зменшення ризиків виробничої сфери:

- організація ефективного менеджменту шляхом створення фінансових важелів впливу на персонал (тарифна система, преміювання та інше);
- постійний аналіз ринку з метою виявлення нових постачальників;

– розробка системи заходів щодо зниження потреби підприємства в оборотних коштах за рахунок підвищення ритмічності роботи, зменшення обсягів запасів;

– контроль виробничого процесу на усіх рівнях управління підприємством та пришвидшення реакції на критичні потреби виробництва.

Методи зменшення ризиків у ринковій сфері:

– постійний аналіз ринку матеріалів, запчастин та енергоносіїв, калькулювання собівартості продукції з урахуванням прогнозних цінових показників;

– укладання довгострокових договорів на постачання товаро-матеріальних цінностей з чіткими умовами і штрафними санкціями.

Запобіжні заходи щодо правової сфери:

– своєчасний аналіз законодавчих змін та розробка заходів з реагування.

Розглянемо економічну ефективність від запропонованої стратегії розвитку ДП «ЖБТЗ», а саме які вигоди отримає підприємство реалізуючи свою продукцію за кордон. В таблиці 3.4 наведено розрахунок вартості виготовлення БТР-4Е як для потреб МОУ так і на експорт.

Таблиця 3.4

Розрахунок вартості БТР-4Е для потреб ЗСУ та на експорт

Найменування статті калькуляції	Для потреб ЗСУ сума, грн.	Для експорту сума, грн.
Сировина та матеріали	3 568 462,70	3 568 462,70
Купівельні та комплектуючі вироби	48 822 212,52	48 822 212,52
Заробітна плата	1 506 978,67	1 506 978,67
Єдиний соціальний внесок	331 535,31	331 535,31
Загальновиробничі витрати	3 517 365,33	3 517 365,33
Виробнича собівартість	57 746 554,53	57 746 554,53
Адміністративні витрати	776 015,74	776 015,74
Витрати на збут	106 905,00	106 905,00
Прибуток:	3 165 524,73	18 175 124,73
- 1% від вартості комплектуючих	488 222,13	-
- 30% від решти виробничої собівартості за мінусом вартості комплектуючих	2 677 302,60	-
ПДВ (20%)	0,00	0,00
Ціна одного виробу	61 795 000,00	76 804 600,00
Ціна в дол. США (курс 40,00 грн. за 1 \$)	1 544 875,00	1 920 115,00

Як видно з таблиці 3.4 вартість виробів суттєво відрізняється. Для потреб ЗСУ законодавчо встановлено % прибутку який використовується при розрахунку вартості виробів, а саме прибуток у складі ціни становить 1 % витрат вітчизняного суб'єкта господарювання на придбання комплектувальних виробів (напівфабрикатів), спецобладнання (спецустаткування), робіт (послуг) в інших суб'єктів господарювання та 30 % решти витрат у складі виробничої собівартості товарів, робіт і послуг оборонного призначення. При експорті продукції % прибутку визначається на розсуд керівництва, на ДП «ЖБТЗ» він становить 30% від загальної собівартості.

Таким чином за умови однакових витрат на виготовлення БТР-4Е при реалізації на внутрішньому ринку вартість одного виробу становить 61 795 000,00 грн. з прибутком 3 165 524,73 грн., а на зовнішньому ринку – 76 804 600,00 грн. з прибутком 18 175 172,73 грн. тобто ціна на експорт більша за ціну на внутрішньому ринку на 24,29%.

Вартість одного БТР на світовому ринку коливається в межах від 1,2 до 1,9 мільйона доларів США залежно від модифікації. На ДП «ЖБТЗ» у валюті ціна БТР-4Е на експорт становить приблизно 1,92 млн. доларів США.

В таблиці 3.5 наведено ключові показники результатів реалізації запропонованої стратегії ДП ЖБТЗ».

Таблиця 3.5

Прогнозні показники результатів реалізації стратегії ДП «ЖБТЗ»

№	Напрямок	Найменування показника	Одиниця виміру	2024 р. (прогноз)	2025 р. (прогноз)	2026 р. (прогноз)
1	Фінансова діяльність	1.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	1973196,0	2146000,0	2210380,0
		1.2. Валовий прибуток	тис. грн	230 563,00	242 100,00	254 200,00
		1.3. Чистий фінансовий результат	тис. грн	101 853,00	106 950,00	112 200,00
		1.4. Валова рентабельність	%	11,68%	11,28%	11,50%
		1.5. Рентабельність діяльності	%	5,16%	4,98%	5,08%
2	Виробнича діяльність	2.1. Рівень використання виробничих потужностей	%	100%	100%	100%

Продовження таблиці 3.5						
№	Напрямок	Найменування показника	Одиниця виміру	2024 р. (прогноз)	2025 р. (прогноз)	2026 р. (прогноз)
3	Інвестиційна та інноваційна діяльність	3.1. Капітальні інвестиції усього, у тому числі за джерелами фінансування:	тис. грн	40 200,00	42 000,00	44 000,00
		3.1.1 Кошти державного бюджету	тис. грн	0,00	0,00	0,00
		3.1.2 Власні кошти підприємства	тис. грн	40 200,00	42 000,00	44 000,00
		3.1.3 Залучені кошти	тис. грн	0,00	0,00	0,00
		3.2. Витрати на інновації	тис. грн	0,00	0,00	0,00
		3.3 Обсяг реалізованої інноваційної продукції	тис. грн	0,00	0,00	0,00
4	Розвиток трудового потенціалу підприємства	4.1 Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	1 148,00	1 148,00	1 148,00
		4.2 Середньомісячна заробітна плата працівників	грн	23 003,10	25 303,40	27 833,80
		4.3 Продуктивність праці одного працюючого промислово-виробничого персоналу	тис. грн/особу/рік	2 307,83	2 509,94	2 585,24
		4.4 Питома вага працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність	%	1,74	1,74	1,74

Джерело: складено автором на основі даних ДП «ЖБТЗ»

Аналізуючи фінансову діяльність підприємства з таблиці 3.5 ми бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції має тенденцію до зростання, валова рентабельність коливається з 11,67% у 2024 р., 11,28% у 2025 р., 11,50% у 2026р., а рентабельність діяльності у 2024 р. прогнозується на рівні 5,16%, у 2025 р. 4,98% та у 2026 р. 5,08%. Виробнича діяльність характеризується 100% рівнем завантаженості виробництва. Для оновлення та розширення виробничих потужностей підприємства передбачено капітальні інвестиції, фінансування яких відбуватиметься за рахунок власних коштів ДП «ЖБТЗ». Розвиток трудового потенціалу підприємства у плановому періоді характеризується сталою кількістю штатних працівників та збільшенням продуктивності праці: у

2024 р. – 2307,83 тис. грн/ особу/ рік, у 2025 р. – 2509,94 тис. грн/ особу/ рік, у 2026 р. – 2585,24 тис. грн/ особу/ рік.

Висновок до розділу 3

З метою збереження та пришвидшення сталого розвитку на середньострокову перспективу нами було розроблено стратегічний план, який передбачав після закінчення війни вихід на зовнішні ринки. Було визначено цілі, та засоби їх досягнення, серед основних цілей варто виділити наступні:

- забезпечення Збройних Сил оборони України бронетанковою технікою;
- серійне виробництво виробу БТР-4Е та виробів на їх базі;
- посилення позицій у сфері надання послуг з відновлення легко-броньованої техніки.

Реалізація викладеної вище стратегії допоможе підприємству стати високорозвиненим, сучасним та впізнаваним як на вітчизняному так і на закордонному ринках збуту з ремонту легко-броньованої бронетанкової техніки.

Оцінивши всі ризики можна відмітити, що кожна стратегічна ціль має свій відсоток ризику, але знаючи які запобіжні заходи вчиняти їх можна мінімізувати.

Проаналізувавши ціну реалізації БТР-4Е на внутрішньому і зовнішньому ринках ми бачимо, що вона суттєво відрізняється. Так ціна експорту виробу становить 76 804 600,00 грн. або 1,92 млн. дол. США за одиницю, а реалізація для потреб ЗСУ – 61 795 000,00 грн. або 1,54 млн. дол. США. Реалізація запропонованої стратегії дасть змогу підприємству нарощувати фінансові результати, збільшувати продуктивність праці, модернізувати обладнання для зменшення енергозатратності та металоємності виробництва.

Таким чином після закінчення війни та забезпечення вітчизняних військових угруповань бронетехнікою, ДП «ЖБТЗ» сміливо може виходити на зовнішні ринки збуту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі дослідження теоретичних основ стратегії підприємства при виході на міжнародні ринки та визначення напрямів удосконалення стратегії ЗЕД, можна зробити наступні висновки.

1. Вихід підприємства на міжнародні ринки є важливим стратегічним кроком, який може забезпечити значні можливості для зростання та розвитку. Ось основні мотиви: розширення ринків збуту, диверсифікація ризиків, збільшення прибутковості, використання надлишкових виробничих потужностей, отримання доступу до нових технологій або ресурсів, тощо. Способи виходу на міжнародні ринки можуть включати експорт, створення спільних підприємств, франчайзинг, прямі інвестиції, а також стратегічні альянси з місцевими компаніями. Кожен із способів має свої переваги та недоліки, і вибір конкретного методу залежить від ресурсів підприємства, характеру продукції, цільових ринків та стратегічних цілей підприємства.

2. Стратегія – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення поставлених цілей, враховуючи наявні ресурси та зовнішнє середовище. Стратегія визначає основні напрямки діяльності підприємства, способи досягнення конкурентних переваг та розподіл ресурсів для реалізації визначених цілей. Виходячи з можливих взаємодій основних типів конкурентів світового ринку та прийнятих ними стратегічних рішень вчені наводять класифікації конкурентних стратегій: базові; конфронтаційні; коопераційні; інноваційні; імітаційні. Стратегічне планування є безперервним процесом, що вимагає регулярного перегляду та адаптації стратегії відповідно до змін умов діяльності підприємства.

3. При формуванні стратегії виходу на міжнародні ринки в процесі інтернаціоналізації підприємства увагу необхідно зосередити на аналізі ринкових можливостей міжнародного ринку та виборі привабливих цільових

ринків. Процес формування міжнародної ринкової стратегії компанії включає такі етапи: оцінка ринкової привабливості; аналіз конкуренції; оцінка заявки; вибір цільових ринків; розробка стратегії міжнародного позиціонування; вибрати базову конкурентну стратегію; реалізація та контроль реалізованої стратегії.

4. Здійснивши аналіз фінансової звітності ДП «ЖБТЗ» за 2020-2022 рр. ми бачимо, що чистий фінансовий результат з -20 400,00 тис. грн. у 2020 р. зріс до 111 273 тис. грн. (збільшився у 5,45 рази). При цьому витрати за елементами також зросли з 469 336 тис. грн. у 2020 р. до 684 431 тис. грн. у 2022р. Аналіз балансу підприємства свідчить, що в динаміці активи підприємства у 2022 р. порівняно з 2020 р. зменшились на 33 835 тис. грн. або 3,60 %. На це вплинуло зменшення необоротних активів на 29 651 тис. грн. або 13,59%, а оборотних на 4 184 тис. грн. (0,58%). Основні показники пасиву ДП «ЖБТЗ» за даними балансу свідчать, що власний капітал у 2022 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 56 742 тис. грн. (-32,52%), довгострокові зобов'язання і забезпечення з 31 927 тис. грн. у 2020 р. зменшились до 11 877 тис. грн. у 2022 р. В динаміці поточні зобов'язання мають тенденцію до зростання. Так у 2020 р. сума за даною статтею становила 73 4643 тис. грн., а у 2022 р. – 77 7600 тис. грн., зростання склало 42 957 тис. грн. або 5,85%.

5. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства на даний час направлена лише на імпорт комплектуючих та матеріалів, які необхідні для виробництва та модернізації військової техніки для внутрішніх потреб. Сам механізм здійснення ЗЕД відбувається через посередників, що ускладнює процес імпорту/експорту продукції. При цьому відповідального відділу чи окремої посади за ведення ЗЕД на підприємстві немає, а вся робота не офіційно розподілена між декількома підрозділами, які не зацікавлені в якісному кінцевому результаті.

6. Стратегічний план ДП «ЖБТЗ» на 2019-2023 рр. передбачав вихід на зовнішні ринки вже з 2021 р. не зважаючи на високу конкуренцію. Основними цілями у даному плані були: виробництво конкурентоспроможної продукції, швидка переорієнтація виробництва, зниження прямих витрат (виробничої

собівартості). Але війна внесла свої корективи і підприємство працювало і працює виключно закриваючи потреби в озброєнні ЗСУ. При цьому із-за кордону постачаються дефіцитні комплектуючі.

7.3 метою збереження та пришвидшення сталого розвитку на середньострокову перспективу нами було розроблено стратегічний план, який передбачав після закінчення війни вихід на зовнішні ринки. Було визначено цілі, та засоби їх досягнення, серед основних цілей варто виділити наступні: забезпечення Збройних Сил оборони України бронетанковою технікою; серійне виробництво виробу БТР-4Е та виробів на їх базі; посилення позицій у сфері надання послуг з відновлення легко-броньованої техніки. Реалізація викладеної вище стратегії допоможе підприємству стати високорозвиненим, сучасним та впізнаваним як на вітчизняному так і на закордонному ринках збуту з ремонту легко-броньованої бронетанкової техніки.

8. Оцінивши всі ризики можна відмітити, що кожна стратегічна ціль має свій відсоток ризику, але знаючи які запобіжні заходи вчиняти їх можна мінімізувати. Проаналізувавши ціну реалізації БТР-4Е на внутрішньому і зовнішньому ринках ми бачимо, що вона суттєво відрізняється. Так ціна експорту виробу становить 76 804 600,00 грн. або 1,92 млн. дол. США за одиницю, а реалізація для потреб ЗСУ – 61 795 000,00 грн. або 1,54 млн. дол. США. Реалізація запропонованої стратегії дасть змогу підприємству нарощувати фінансові результати, збільшувати продуктивність праці, модернізувати обладнання для зменшення енергозатратності та металоємності виробництва.

Отже, після закінчення війни та забезпечення вітчизняних збройних сил бронетанковою технікою, ДП «ЖБТЗ» сміливо може виходити на зовнішні ринки збуту. Головною конкурентоспроможною продукцією пропонується бронетранспортер БТР-4Е. Вартість одного БТР на світовому ринку коливається в межах від 1,2 до 1,9 мільйона доларів США залежно від модифікації. На ДП «ЖБТЗ» у валюті ціна виробу на експорт становить 1,92 млн. доларів США.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки: конспект лекцій (для студентів бакалаврату всіх форм навчання зі спеціальностей 073 – Менеджмент та 281 – Публічне управління та адміністрування) / С. І. Плотницька; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 47 с.

2. Кузнєцова К.О., Байло О.О. Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів. Інформаційне забезпечення реалізації стратегії удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: збірник наукових праць 2021. URL: https://rshu.edu.ua/images/nauka/keub_tezi_2021.pdf.

3. Васюк Т. В. Сучасні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств / Т. В. Васюк // Ефективність державного управління. – 2014. – Вип. 41. – С. 324-330. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_41_40

4. Ліпич Л. Г. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки / Л.Г. Ліпич, А.О. Фатенок-Ткачук // Культура народів Причорномор'я. – 2007. – № 102. – С. 146–151. URI: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/77994>

5. Педан М. Л. Визначення базових елементів стратегічного маркетингу зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах розвитку інтеграційних процесів / М. Л. Педан // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2019. – Т. 24, Вип. 6. – С. 62-66. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_6_12

6. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії / Т. В. Співаковська // Ефективна економіка. Електронний журнал. 2013. № 2. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1845>

7. Грицюк Н. О. Міжнародний маркетинг: конспект лекцій / Н. О. Грицюк. – Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2016. – 146 с.

8. Тюріна Н.М., Карвацька Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. С. 397

9. Шинкаренко Р. В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки / Р. В. Шинкаренко, В. В. Семенець // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 12. – С. 19-24

10. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. / За ред. Козака Ю. Г. –К.: «Центр учбової літератури», 2019. – 292 с.

11. Гуткевич С.О. Міжнародна економіка: підруч. / С.О. Гуткевич, М.Д.Корінько, Ю.М.Сафонов. – 3-є вид., перероблене та доповнене. – Вид-во «Діса Плюс», 2021. – 428 с.

12. Сучасна міжнародна економіка: підруч. [Білоцерківець В. В., Завгородня О.О., Золотарьова О.В. та ін.] ; за ред. В.М. Тарасевича. – Дніпро : ПБП «Економіка», 2019. 386 с.

13. Міжнародний бізнес: навчальний посібник / О. М. Файчук, С. В.Сидоренко. К. : НУБіП України, 2016.236 с.

14. Міжнародна економіка: підруч. для студ. вищ. навч. закл. [Козак Ю.Г., Лукяненко Д.Г., Макогон Ю.В. та ін.]; За ред. Ю.Г. Козака, Д.Г.Лукяненко, Ю.В. Макогона [3-тє вид.]. К. Центр учбової літератури, 2018. 560 с.

15. Теорії міжнародного бізнесу : підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. О. Рогач. К. ВПЦ «Київський університет», 2018. 687 с.

16. Маркетинг: термінологічний словник / Старостіна А.О., Кочкіна Н.Ю., Журило В.В. та ін. / За заг. ред. проф. Старостіної А.О. – К.: «НВП «Інтерсервіс», 2017. – 154 с.

17. Білик М.С. Забезпечення конгруентності цілей та цільових нормативів при розробленні стратегії організації/ М.С. Білик, Г.І. Кіндрацька // Проблеми економіки та управління: Вісник НУ «Львівська політехніка», №582, 2017. – С. 127- 136.

18. Кібук Т. М. Особливості впровадження управління стратегічним потенціалом в процес розробки та реалізації стратегії підприємства / Т. М. Кібук. // Ефективна економіка. – 2015. – № 7. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_32
19. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підруч. / Шершньова З.Є. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
20. Наливайко А.П. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів / А.П. Наливайко, Т.І. Решетняк, Н.М. Євдокимова. – К.: КНЕУ, 2013. – 454 с
21. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: [навч. посіб.] / Н.В. Куденко; вид. 2-е, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с
22. Двудіт З.П., Педос В.О. Окремі аспекти особливостей стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 18. С. 196–200.
23. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: [короткий курс лекцій] / В.Ф. Оберемчук. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.
24. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка. – К.: ЦУЛ, 2013. – 408 с.
25. Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Міжнародна ринкова стратегія діяльності підприємств української машинобудівної галузі на ринках Центральної та Східної Європи// Економіка та суспільство. – № 14. – 2018. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua> (Фахове видання)
26. Пригара О., Журило В. Механізм розробки стратегії сегментування міжнародних ринків // Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. С. 166-182.(Фахове видання)
27. Мозговий О. М. Стратегія виходу на зовнішній ринок / О. М. Мозговий. – Київ : КДЕУ, 2005. – 221 с.
28. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків. Київ: Лазуріт-Поліграф, 2012. – 480 с.

29. Гіл Чарльз В.Л. Міжнародний бізнес: конкуренція на глобальному ринку / Чарльз В.Л. Гіл; пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук. К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2019. 856 с.

30. Філіпенко А.С. Теорія міжнародної економічної політики: навч. посіб. / А.С. Філіпенко. К. 2018. 216с.

31. Байло О.О. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства : магістерська дис. : 073. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. 123 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/46115>

32. Ковтун Е.О., Поліщук І.В., Турець Ю.М. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2016. Вип. 6(1). С. 172–174.

33. Циганкова Т. М. Корпоративні передумови досягнення інтегрованості міжнародних маркетингових комунікацій / Т. М. Циганкова, А. В. Іщенко, В. О. Дубас // Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [редкол.: І. М. Рєпіна (голов. ред.) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2022. – Вип. 48. – С. 142–154.

34. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DO : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>

35. Бабаченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 15, Ч. 1. С. 11–15. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/4.pdf

36. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 04.03.2023 №959-XII, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

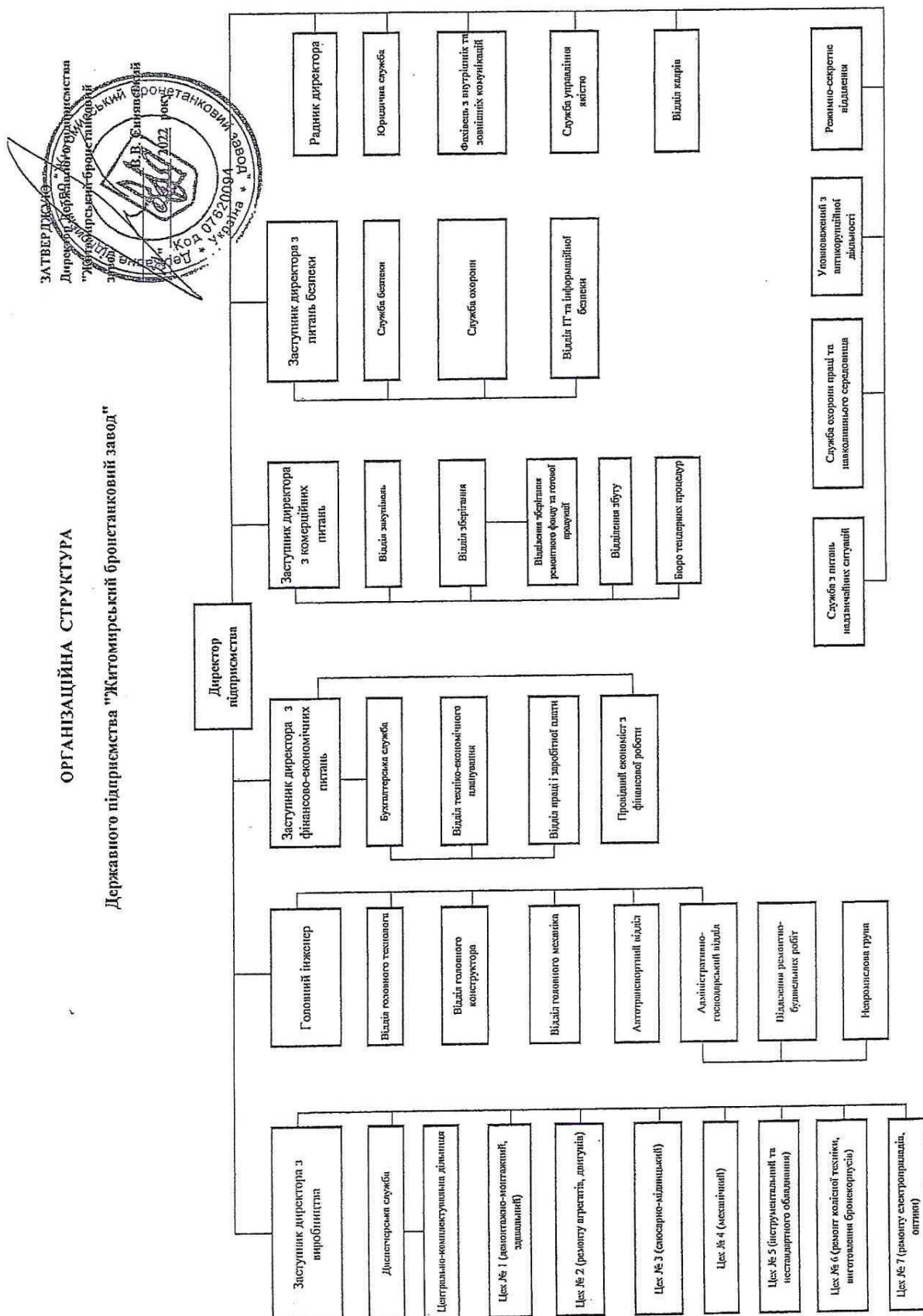
37. Вільна енциклопедія Вікіпедія URL: <https://uk.wikipedia.org>

38. Безпілотники і ще дещо – Кабмін спростив імпорту товарів військового призначення URL: https://buh.ligazakon.net/news/217525_bezplotniki--shchedeshcho--kabmn-sprostiv-import-tovarv-vyskovogo-priznachennya

39. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
40. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 04.03.2023 №959-XII, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
41. Офіційний сайт Державної компанії «Укрспецекспорт» URL: <https://ukrspecexport.com/general-information>
42. Кузнєцова К.О., Морозенко В.М. Стратегічні напрями розвитку міжнародної діяльності підприємства на прикладі державного підприємства «Антонов». Економічний вісник НТУУ КПІ, 2021. №18. <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/235955>
43. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств: навчальний посібник / укл. А. Р. Дунська, К.О. Кузнєцова. Електронне мережне навчальне видання. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 181 с.
44. Шапоренко О.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: навч. посіб. Денисенко М.П., Панченко В.А., Шапоренко О.І., Федорак В.І. Київ: Кондор. 2020. 435 с. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17088/2/UZDP_NP_2020.pdf
45. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: конспект лекцій / Величко К.Ю., Кот О.В., Печенка О.І., Носач Л.Л., 2020. URL URL: <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/handle/123456789/2671>
46. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент : підручник : у 3 ч. Ч. 2 / І.О. Бланк, Н. М. Гуляєва, І. М. Вавдійчик. Київ : Держ. торг.- екон. ун-т, 2023. 388 с.

ДОДАТКИ

Державного підприємства "Житомирський бронетанковий завод"



ДОДАТОК Б

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

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

Одиниця виміру: тис. 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 аквізиторські 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:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1182	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1183	-	-
резервах незароблених премій	1184	-	-
інших страхових резервах	1190	13 957	7 016
Інші оборотні активи	1195	799 559	722 854
Усього за розділом II	1200	-	-
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	1 087 891	941 046

Продовження Додатку Б

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
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
Пайовий 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 перестраховиків	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

Химчук Наталія Валеріївна

ДОДАТОК Б.1

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

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 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
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
Ценові 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 Наталя 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	-	-
Гудвил	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 паліжних 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

ДОДАТОК В

Підприємство	Державне підприємство "Житомирський бронетанковий завод"	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 перестрахування	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"	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

ДОДАТОК В.2

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 перестрахування	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

ДОГОВІР КОМІСІЇ № _____

м. Київ

17.06.2022

Дочірнє підприємство Державної компанії “Укрспецекспорт” – “Державна госпрозрахункова зовнішньоторговельна та інвестиційна фірма “Укрінмаш” в особі Т.в.о. генерального директора **Дітківського Олександра Семеновича**, який діє на підставі Наказу № 86 К від 07.06.2022 р. та Статуту підприємства, надалі “КОМІСІОНЕР”, з одного боку, та Державне підприємство “Житомирський бронетанковий завод”, в особі директора **Синявського Володимира Вікторовича**, який діє на підставі наказу ДК «Укроборонпром» від 13.06.2022 № 245 та Статуту підприємства, надалі “КОМІТЕНТ”, з другого боку, разом “СТОРОНИ”, уклали цей Договір комісії, надалі “Договір”, про наступне:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

1.1. КОМІТЕНТ доручає КОМІСІОНЕРУ, а КОМІСІОНЕР бере на себе зобов’язання, за комісійну плату, укласти на умовах, що не суперечать цьому Договору від свого імені, в інтересах КОМІТЕНТА та за рахунок останнього, зовнішньоекономічну угоду, надалі “КОНТРАКТ”, з інопартнером, надалі “ПРОДАВЕЦЬ”, на імпорتنу поставку ТОВАРУ, згідно зі Специфікацією, наведеною у Додатку № 1, який є невід’ємною частиною цього Договору.

1.2. Товар, що буде поставлятися за цим Договором, використовується КОМІТЕНТОМ відповідно до умов Договорів про закупівлю послуг за державні кошти № 370/3/5/2/1/167 від 17.05.2022 (ремонт за технічним станом БМП-1 та БМП-2) та №370/3/5/2/1/166 (капітальний ремонт БРМ-1К), укладених з Міністерством оборони України.

2. КІЛЬКІСТЬ, ЯКІСТЬ ТОВАРУ, ГАРАНТІЙНІ ЗОБОВ’ЯЗАННЯ

2.1. Номенклатура та кількість Товару, що передається за цим Договором, повинні відповідати Додатку № 1 до цього Договору.

2.2. Якість, пакування та маркування Товару повинні відповідати стандартам та технічним вимогам заводу виробника.

2.3. Товар, визначений у Додатку № 1 повинен бути новим (1 категорії), пройти контроль якості Управління з питань стандартизації, кодифікації та контролю якості Чеської Республіки з відміткою в Сертифікаті походження Товару. Кожен номерний виріб повинен мати заводський номер, вироби без номеру мають мати бірку (ярлик) з номером партії виготовлення.

КОМІСІОНЕР разом з Товаром повинен надати:

- документ, що підтверджує походження Товару (Сертифікат походження Товару);
- Сертифікат відповідності на Товар з відміткою Управління з питань стандартизації, кодифікації та контролю якості Чеської Республіки. Сертифікат відповідності повинен містити номери виробів (номери партій), що поставляються для можливості їх ідентифікації.

2.4. Гарантійний строк експлуатації Товару становить 12 (дванадцять) місяців експлуатації з моменту підписання Акту приймання-передачі Товару (кожної його партії).

2.5. КОМІСІОНЕР зобов’язується передбачити у Контракті з ПРОДАВЦЕМ наступні умови:

- у разі виявлення дефектів Товару, не пов’язаних з порушенням умов його експлуатації, протягом 12 (дванадцяти) місяців з дати підписання між КОМІСІОНЕРОМ та ПОКУПЦЕМ Акту приймання-передачі Товару, ПРОДАВЕЦЬ здійснює його заміну або ремонт протягом 30 (тридцяти) календарних днів з дати отримання ПРОДАВЦЕМ несправного Товару та

підписання Сторонами рекламацийного акту. Витрати на здійснення заміни покладаються на ПРОДАВЦЯ;

- у разі виявлення невідповідності під час приймання Товару за якістю, номенклатурою, комплектністю умовам КОНТРАКТУ, у тому числі при проходженні Товаром вхідного контролю КОМІТЕНТА за участю представників філії 1285 військового представництва Міністерства оборони України, ПРОДАВЕЦЬ усуває виявлені недоліки (проводить заміну Товару), доукомплектовує Товар за місцем розташування КОМІТЕНТА упродовж 30 (тридцяти) календарних днів з моменту отримання від КОМІТЕНТА відповідної вимоги. У разі неможливості усунути виявлені недоліки, ПРОДАВЕЦЬ здійснює заміну Товару на такий, що відповідає вимогам Договору, протягом 30 (тридцяти) календарних днів, з моменту отримання від КОМІТЕНТА відповідної Вимоги. Товар, відносно якого проводиться заміна та/або усуваються виявлені недоліки, вважається непоставленим. Витрати по заміні та/або усуненню недоліків Товару здійснюються власними силами та за власний рахунок ПРОДАВЦЯ, у тому числі витрати, пов'язані із транспортуванням Товару. Повернення неякісного Товару КОМІСІОНЕРУ та ПРОДАВЦЮ підтверджує факт отримання останнім Вимоги;

- у разі, якщо чинними стандартами, технічними умовами на Товар не встановлено іншого, гарантійний строк експлуатації Товару становить 12 (дванадцяти) місяців з моменту підписання Акту приймання-передачі за умови дотримання правил експлуатації Товару та умов його зберігання. Строк гарантії збільшується на час, протягом якого Товар не міг експлуатуватись у зв'язку з його невідповідністю умовам Договору.

Акт приймання-передачі підписується сторонами за результатами проведення вхідного контролю на території КОМІТЕНТА.

2.6. Рекламацийна робота проводиться у відповідності до Додатку № 5 “Порядок пред'явлення та задоволення рекламаций”.

3. БАЗИСНІ УМОВИ ПОСТАВКИ

3.1. КОМІСІОНЕР зобов'язується передати КОМІТЕНТУ Товар, зазначений у Додатку № 1 до Договору, на умовах DAP (Україна, Житомирська обл., Житомирський р-н, смт. Новогуївинське) відповідно до правил “ІНКОТЕРМС”-2020.

3.2. Поставка Товару здійснюється у відповідності до графіку поставки, зазначеному у Додатку № 2 до Договору.

В будь-якому разі Комісіонер передає Товар Комітенту лише після отримання Продавцем/Комісіонером ліцензій/дозволів на експорт/імпорт Товару та здійснення останнім платежу передбаченого абзацом 1 пункту 5.2. Договору комісії.

3.3. Датою передачі Товару КОМІСІОНЕРОМ КОМІТЕНТУ вважається дата підписання Акту приймання-передачі Товару за зразком, наведеним у Додатку № 4 до Договору, який підписується за умови проходження вхідного контролю КОМІТЕНТУ із залученням представників філії 1285 ВП МОУ, який підтверджує передачу Товару КОМІТЕНТУ.

3.4. До підписання Акту приймання-передачі Товару всі ризики збитків та/або ушкоджень, яких може зазнати Товар, зберігаються за КОМІСІОНЕРОМ.

З моменту підписання Акту приймання-передачі Товару між КОМІТЕНТОМ і КОМІСІОНЕРОМ всі ризики збитків та/або ушкоджень, яких може зазнати Товар, покладаються на КОМІТЕНТА.

3.5. Про готовність Товару до відвантаження КОМІСІОНЕР повідомляє КОМІТЕНТА по факсу/e-mail.

3.6. Митне оформлення Товару покладається на КОМІСІОНЕРА за рахунок КОМІТЕНТА. КОМІСІОНЕР, при оформленні митної декларації у дев'ятій графі імпортером вказує КОМІТЕНТА з посиланням у відповідних графах митної декларації на цей Договір і

відповідний Контракт за умови надання КОМІТЕНТОМ копії картки акредитації на регіональній митниці.

3.7. КОМІТЕНТ та КОМІСІОНЕР вживають всіх необхідних заходів щодо своєчасного перетину Товаром митного кордону України.

4. ЦІНА ТОВАРУ

4.1. Загальна ціна Товару за цим Договором вказана у Додатку № 1 до цього Договору на умовах DAP (Україна, Житомирська обл., Житомирський р-н, смт. Новогуйвинське) відповідно до правил “ІНКОТЕРМС”-2020.

4.2. У загальну ціну Товару за цим Договором не включено та сплачуються КОМІТЕНТОМ КОМІСІОНЕРУ на підставі виставлених рахунків у строк до 5 (п’яти) банківських днів:

- витрати на отримання дозволу Державної служби експортного контролю України на імпорту Товару та Міжнародного імпортного сертифікату;
- витрати на сплату державного мита та ПДВ, що стягуються при імпорті;
- банківські витрати, пов’язані з виконанням Контракту, включаючи закупівлю іноземної валюти та витрати, пов’язані з перерахуванням коштів ПРОДАВЦЮ;
- витрати на відрядження спеціалістів КОМІСІОНЕРА;
- витрати на митне оформлення Товару на території України;
- комісійна плата КОМІСІОНЕРУ;
- інші фактичні витрати, понесені у зв’язку з виконанням даного договору, за умови попереднього погодження КОМІТЕНТОМ.

5. ПОРЯДОК ВЗАЄМОРОЗРАХУНКІВ

5.1. Платежі за даним Договором, встановлені п. 5.2., 5.3. та 5.4., здійснюються в національній валюті України – гривні на підставі виставлених КОМІСІОНЕРОМ рахунків за курсом гривні до Євро, встановленому НБУ на день здійснення платежу. КОМІТЕНТ відшкодує КОМІСІОНЕРУ витрати, понесені останнім у зв’язку із закупівлею іноземної валюти на міжбанківському валютному ринку України.

5.2. КОМІТЕНТ перераховує КОМІСІОНЕРУ 60% від загальної ціни Товару (п. 4.1. Договору) прямим переказом грошових коштів на рахунок КОМІСІОНЕРА, зазначеного в розділі 14 Договору, у строк до 5 (п’яти) робочих днів після повідомлення КОМІСІОНЕРОМ про отримання ПРОДАВЦЕМ експортної ліцензії.

КОМІТЕНТ перераховує КОМІСІОНЕРУ 40% кожної партії Товару (п. 4.1. Договору) прямим переказом грошових коштів на рахунок КОМІСІОНЕРА, зазначеного в розділі 14 Договору, у строк до 5 (п’яти) робочих днів з дня підписання Сторонами Акту приймання-передачі партії Товару.

5.3. За виконання доручення за даним Договором КОМІСІОНЕР отримує комісійну плату, що складає 5% загальної ціни Товару за Договором (у тому числі ПДВ).

КОМІСІОНЕР отримує комісійну плату пропорційно сумі кожного проведеного КОМІТЕНТОМ платежу.

5.4. Сума витрат, зазначених у п. 4.2. Договору (за винятком комісійної плати КОМІСІОНЕРА та витрат на закупівлю іноземної валюти, витрат на сплату державного мита та ПДВ, що стягуються при імпорті), не повинна перевищувати 2% від загальної ціни Товару.

5.5. У разі зміни курсу гривні по відношенню до Євро з моменту виставлення КОМІСІОНЕРОМ рахунків до моменту здійснення платежу, КОМІТЕНТ зобов’язується відшкодувати понесені КОМІСІОНЕРОМ додаткові витрати.

5.6. Витрати, які здійснює КОМІСІОНЕР за дорученням та за рахунок коштів КОМІТЕНТА, зазначаються у Звіті КОМІСІОНЕРА, який складається та подається КОМІТЕНТУ у письмовій формі. До звіту додаються завірені копії документів, що підтверджують понесені

витрати КОМІСІОНЕРА. Звіт КОМІСІОНЕРА є первинним документом в рамках виконання договорів комісії (ст.1022 “Звіт КОМІСІОНЕРА” Цивільного Кодексу України від 16.01.2003 № 435-IV ст.9 “Первинні облікові документи та реєстри бухгалтерського обліку” Закону України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” від 16.07.1999 № 996-XIV), на підставі якого визнаються витрати КОМІСІОНЕРА, які враховуються для визначення об’єкту оподаткування. У випадку ненадання підтверджуючих документів щодо понесених витрат, Звіт не підлягає погодженню та повертається без відповідної оплати. У разі перевищення погодженої суми витрат, зазначеної у п. 5.4. Договору, КОМІСІОНЕР звертається до КОМІТЕНТА щодо погодження перевитрат.

5.7. По виконанню доручення КОМІСІОНЕР надає КОМІТЕНТУ Звіт КОМІСІОНЕРА з додаванням всіх підтверджуючих документів за звітний період, в якому відбувалися будь-які фінансові операції за дорученням КОМІТЕНТА. Звіт надається не пізніше 15 (п’ятнадцятого) числа місяця наступного за звітним. Впродовж 30 (тридцяти) календарних днів з дати отримання звіту КОМІТЕНТ, в обов’язковому порядку, повертає КОМІСІОНЕРУ другий примірник звіту (затверджений або із зауваженнями). В іншому разі Звіт, при відсутності іншої угоди, вважається прийнятим.

5.8. Право Комісійонера на комісійну плату виникає з моменту отримання дозвільних документів на експорт/імпорт Товару.

6. УМОВИ ПРИЙМАННЯ-ПЕРЕДАЧІ ТОВАРУ

6.1. Товар буде прийнято від ПРОДАВЦЯ КОМІСІОНЕРОМ та передано КОМІТЕНТУ за адресою: Україна, Житомирська обл., Житомирський р-н, смт. Новогуївинське, вул. Дружби Народів, 1, відповідно до номенклатури і кількості місць, зазначених в Акті приймання-передачі Товару і пакувальних аркушах.

6.2. За узгодженням з ПРОДАВЦЕМ та КОМІТЕНТОМ проводиться технічне приймання Товару:

6.2.1. Про готовність Товару до технічного приймання КОМІСІОНЕР повідомляє КОМІТЕНТА не пізніше ніж за 15 (п’ятнадцять) календарних днів до запланованої дати поставки.

6.2.2. КОМІТЕНТ, не пізніше як за 7 (сім) календарних днів до запланованої дати проведення технічного приймання письмово повідомляє КОМІСІОНЕРА про персональний склад своїх представників із зазначенням: ПІБ та відповідних даних паспортів або документів, що їх замінюють.

6.2.3. Технічне приймання Товару проводиться КОМІСІОНЕРОМ, КОМІТЕНТОМ (за згодою) до його відвантаження на складі ПРОДАВЦЯ (Чеська Республіка).

6.2.4. Технічне приймання Товару проводиться представниками КОМІСІОНЕРА, КОМІТЕНТА (за згодою) і ПРОДАВЦЯ з оформленням Акту технічного приймання за зразком, наведеним у Додатку № 3 до Договору.

6.2.5. КОМІТЕНТ за власний рахунок несе всі витрати, пов’язані з відрядженням та перебуванням на території Чеської Республіки своїх спеціалістів.

6.3. Товар повинен бути прийнятим КОМІТЕНТОМ з підписанням Акту приймання-передачі Товару за зразком, наведеним у Додатку № 4 до Договору, за адресою: Україна, Житомирська обл., Житомирський р-н, смт. Новогуївинське, вул. Дружби Народів, 1 протягом 3 (трьох) робочих днів після отримання Товару, або надати обґрунтування щодо відмови у підпису цього Акту.

6.4. КОМІСІОНЕР на Товар, який прийнятий КОМІТЕНТОМ, надає останньому:

- комерційний рахунок – 1 прим.;
- копію митної декларації (або електронне повідомлення) – 1 прим.;
- документи, визначені у п.2.3. цього Договору та оформлені у відповідності до цих вимог.

7. ПАКУВАННЯ І МАРКУВАННЯ

7.1. Пакування, в якому відвантажується Товар, повинне відповідати його характеру та вимогам щодо техніки безпеки і забезпечувати його збереження під час транспортування автомобільним, водним та/або авіаційним транспортом, а також при навантаженні, перевантаженні, розвантаженні і зберіганні за умови належного поводження з ним.

8. ФОРС-МАЖОРНІ ОБСТАВИНИ

8.1. Сторони звільняються від відповідальності за повне чи часткове невиконання обов'язків, що випливають з Договору, якщо це невиконання є наслідком форс-мажорних обставин (пожежі, повені, землетрусу, військових дій, масових страйків, аварій на транспорті, диверсій, рішень державних та урядових органів тощо) за умови, що ці обставини безпосередньо вплинули на виконання Договору. В цьому випадку термін виконання зобов'язань продовжується на час дії цих обставин.

8.2. Сторона, що не може виконати свої обов'язки в силу таких обставин, повинна протягом 7 (семи) робочих днів від дати їх виникнення повідомити про це іншій Стороні у письмовій формі та вжити всіх необхідних заходів для мінімізації впливу цих обставин на виконання нею своїх обов'язків. Несвоєчасне повідомлення про форс-мажорні обставини (пізніше 7 (семи) робочих днів від дати їх виникнення) позбавляє відповідну Сторону права посилалися на них як на причину невиконання чи неналежного виконання обов'язків за Договором.

8.3. Достатнім доказом дії форс-мажорних обставин є сертифікат про засвідчення форс-мажорних обставин, виданий Торгово-промисловою палатою України.

8.4. Якщо форс-мажорні обставини будуть діяти більше 6 (шести) місяців, будь-яка зі Сторін може повідомити іншій Стороні про повне чи часткове припинення дії Договору, що звільняє Сторони від взаємних обов'язків і не дає права вимагати від іншої Сторони відшкодування прямих збитків.

9. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

9.1. У разі прострочення строку передачі Товару, КОМІСІОНЕР сплачує КОМІТЕНТУ пеню у розмірі 0,1% від ціни несвоєчасно переданого КОМІТЕНТУ Товару за кожний день прострочення. При цьому загальний розмір пені не може перевищувати 3% від ціни несвоєчасно переданого КОМІТЕНТУ Товару.

9.2. За прострочення КОМІТЕНТОМ строків здійснення платежів, визначених цим Договором, КОМІТЕНТ виплачує КОМІСІОНЕРУ пеню у розмірі 0,1% від суми несвоєчасно проведених КОМІТЕНТОМ платежів за кожний день такого прострочення. При цьому загальний розмір пені не може перевищувати 3% від невчасно здійснених платежів.

9.3. Матеріальна відповідальність Сторін, у частині, що не врегульована даним Договором, регулюється чинним законодавством України.

9.4. Незалежно від виплати штрафних санкцій, Сторона, яка порушила умови Договору, на підставі відповідних підтверджуючих платіжних документів, відшкодовує іншій Стороні понесені нею прямі збитки.

9.5. У разі порушення третьою особою (ПРОДАВЦЕМ) Договору, укладеного з нею КОМІСІОНЕРОМ, КОМІСІОНЕР зобов'язаний негайно повідомити про це КОМІТЕНТА, зібрати та забезпечити необхідні докази.

9.6. У випадку неотримання дозвільних документів на експорт/імпорт Продукції Сторони мають право припинити дію Договору без застосування штрафних санкцій в односторонньому порядку.

10. ПОРЯДОК ВИРІШЕННЯ СПОРІВ

10.1. У разі виникнення спорів (розбіжностей) з приводу тлумачення та/або виконання цього Договору, Сторони врегулюють їх шляхом консультацій та переговорів.

10.2. Якщо спори, що виникають із цього Договору неможливо врегулювати шляхом переговорів, вони вирішуються у судовому порядку за встановленою підвідомчістю та підсудністю такого спору, відповідно до чинного законодавства України.

11. ОСОБЛИВІ УМОВИ

11.1. Даний Договір набирає чинності з моменту його підписання Сторонами та діє до 31.12.2022. Закінчення строку дії Договору не звільняє Сторони від повного виконання зобов'язань за Договором.

11.2. Терміни, що використовуються у цьому Договорі, призначені для зручності використання його тексту і не можуть визначати, змінювати або тлумачити будь-яке положення Договору.

12. ІНШІ УМОВИ

12.1. КОМІТЕНТ надає КОМІСІОНЕРУ у строк до 5 (п'яти) календарних днів з дати підписання Сторонами даного Договору Сертифікат кінцевого споживача на Товар, який є предметом даного Договору, в 3 (трих) примірниках.

12.2. Кінцевим споживачем Товару є Державне підприємство “Житомирський бронетанковий завод”, адреса: Україна, Житомирська обл., Житомирський р-н, смт. Новоуївинське, вул. Дружби Народів, 1.

КОМІТЕНТ зобов'язується використовувати імпортований за даним Договором Товар для встановлення на військову техніку під час проведення її капітального, регламентного ремонту та ремонту за технічним станом на виконання договорів, контрактів з Міністерством оборони України.

12.3. Сторони погоджуються з тим, що текст Договору, додатки до нього, які є його невід'ємною частиною, є конфіденційними і не підлягають розголошенню третім особам, крім випадків, коли така передача (розголошення) пов'язана із одержанням офіційних дозволів, документів для виконання Контракту, проходження відповідних процедур в уповноважених банківських установах сторін, а також у випадках, передбачених законодавством, яке застосовується до положень цього Контракту.

12.4. Будь-які зміни та доповнення до даного Договору дійсні, якщо вони викладені у письмовій формі, підписані повноважними представниками Сторін та засвідчені печатками Сторін Договору.

12.5. Договір, додатки, зміни до нього можуть бути укладені шляхом обміну сканкопіями по факсу та/або електронною поштою та мають силу оригіналів до моменту отримання Сторонами оригінальних примірників.

12.6. Жодна із Сторін не має права без письмової згоди іншої Сторони передавати третій особі свої обов'язки/права за даним Договором або їх частину.

12.7. Після підписання цього Договору попередні переговори та листування втрачають силу.

12.8. Цей Договір укладений у двох автентичних примірниках, які мають однакову юридичну силу, українською мовою по одному для кожної із Сторін.

12.9. Листування за цим Контрактом може здійснюватися Сторонами шляхом направлення листів/повідомлень/звернень, тощо поштою в паперовому вигляді або електронною поштою із використанням електронних адрес сторін, зазначених в розділі 14 цього Договору.

13. ДОДАТКИ ДО ДОГОВОРУ

13.1. Додатки до даного Договору становлять його невід'ємну частину, а саме:

1. Специфікація Товару, що передається КОМІСІОНЕРОМ КОМІТЕНТУ.
2. Графік поставки Товару.
3. Акт технічного приймання Товару (зразок).
4. Акт приймання-передачі Товару (зразок).
5. Порядок пред'явлення та задоволення рекламаций

14. МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ, ПОШТОВІ І ПЛАТІЖНІ РЕКВІЗИТИ СТОРІН

КОМІТЕНТ

ДП «Житомирський бронетанковий завод»
12441, смт. Новогуйвинське
вул. Дружби народів, 1
Житомирська область
код ЄДРПОУ 07620094
п/р UA153116470000026009300851478
у ФЖОУ АТ «Ошадбанк», МФО 311647
ІПН 076200906080
E-mail: zhbz@ukroboronprom.com
Тел: (0412)41-88-55

КОМІСІОНЕР

Дочірнє підприємство Державної компанії
“Укрспецекспорт” – “Державна
госпрозрахункова зовнішньоторговельна та
інвестиційна фірма “Укрінмаш”
Адреса:
Україна, 04119, м. Київ, вул. Дегтярівська,
36,
Тел: (044) 461-92-75; факс: (044) 461-92-76,
E-mail: info@ukrinmash.com
Державний Експортно-Імпортний Банк (АТ
“Укресімбанк”)
м. Київ, МФО 322313, код ЄДРПОУ
14281072
Розрахунковий рахунок:
IBAN
UA473223130000026005010063051/980

За КОМІТЕНТА

За КОМІСІОНЕРА

Директор

В.В.Синявський

М.П.

Тво генерального директора

О.С.Дітківський

М.П.

АНОТАЦІЯ

Фальковська У. Ю. «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ 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 70 сторінках друкованого тексту, у тому числі 14 таблиці, 15 рисунків, список використаних джерел налічує 46 найменувань.

У першому розділі «Теоретичні основи розробки стратегії підприємства при виході на міжнародні ринки» розглянуто мотиви та способи виходу підприємства на міжнародні ринки, види та місце стратегії у системі стратегічного планування, а також проаналізовано методичні підходи до розробки стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки.

У другому розділі «Аналіз фінансово-економічного стану та зовнішньоекономічної діяльності ДП «Житомирський бронетанковий завод» здійснено аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства, досліджено зовнішньоекономічну діяльність та проаналізовано існуючу стратегію розвитку та основні тенденції виходу на міжнародні ринки ДП «ЖБТЗ».

У третьому розділі «Напрями удосконалення стратегії при виході на міжнародні ринки на прикладі ДП «Житомирський бронетанковий завод» розроблено стратегії виходу на міжнародні ринки для досліджуваного підприємства, а також оцінено ефективність та ризики запропонованої стратегії.

Ключові слова: міжнародна стратегія, зовнішні ринки, стратегічне планування ЗЕД