

**Кузнєцова К.О.**

канд. економ. наук, доцент  
ORCID ID: 0000-0003-0162-1071

**Морозенко В.М.**

ORCID ID: 0000-0003-1738-1260

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АНТОНОВ»**

### **STRATEGIC DIRECTIONS OF THE ENTERPRISE'S INTERNATIONAL ACTIVITY DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF STATE ENTERPRISE "ANTONOV"**

*Міжнародна діяльність в сучасних умовах господарювання є невід'ємною складовою успіху та розвитку підприємства, ефективність якої постійно потрібно вдосконалювати для отримання додаткового прибутку від експортних операцій. Крім того, ефективна робота на зовнішніх ринках вимагає гнучкого використання різних підходів до ведення міжнародної діяльності та використання маркетингових методів із прогнозуванням коливань кон'юнктури ринку та аналізу зовнішніх ринків, торгових звичаїв та особливостей зовнішнього середовища. Підприємствам, які мають великий потенціал на міжнародній арені, дедалі складніше реалізовувати свою продукцію на зовнішніх ринках, оскільки не кожне підприємство має чітко налагоджений механізм співпраці з іноземними контрагентами. В даній науковій статті поставлено та вирішено завдання із систематизації теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій для виходу підприємства на нові ринки збуту з метою формування довгострокових конкурентних переваг в сучасних ринкових умовах. Проаналізовано передумови формування стратегії міжнародної діяльності авіабудівного підприємства ДП «Антонов» та оцінено потенційні ринки збуту для розширення його діяльності. Визначено ключові ланки, завдяки яким підприємство функціонує та реалізовує свій потенціал, зокрема ДП «Антонов» є єдиним в Україні авіабудівним підприємством, яке розробляє, виготовляє й модернізує військово-транспортні, транспортні та пасажирські літаки для авіакомпаній України та світу, а також має повний цикл створення сучасного літального апарата. Визначено, що серед чотирьох стратегій підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства найраціональнішою є стратегія розширення ринку. Удосконалено пріоритетні заходи щодо підвищення ефективності міжнародної діяльності ДП «Антонов», а саме: вихід на нові ринки збуту – в такі країни як ОАЕ, ПАР, Чилі; формування твердого портфелю замовлень; впровадження модифікацій на вироблені літаки; формування державної стратегії розвитку підприємства та його міжнародної діяльності, що дасть змогу підприємству нарощувати експортний потенціал та формувати нові конкурентні переваги.*

**Ключові слова:** авіабудівне підприємство, ефективність, міжнародна діяльність, ринки збуту, стратегічні напрями.

*International activity in modern business conditions is an integral part of the success and development of the enterprise, the efficiency of which must be constantly improved to obtain additional profits from export operations. In addition, effective work in foreign markets requires flexible use of*

*different approaches to international activities and the use of marketing methods with forecasting fluctuations in market conditions and analysis of foreign markets, trade customs and the environment. It is increasingly difficult for companies with great potential in the international arena to sell their products in foreign markets, as not every company has a well-established mechanism for cooperation with foreign counterparties. In this scientific article it was set and solved the problem of systematization of theoretical provisions and development of practical recommendations for the company to enter new markets in order to form long-term competitive advantages in today's market conditions. It was analyzed the preconditions for the formation of the strategy of the international activity of the aircraft construction enterprise SE "Antonov" and the potential markets for the expansion of its activity are estimated. The key links through which the company operates and realizes its potential have been identified, in particular, Antonov is the only aircraft company in Ukraine that develops, manufactures and modernizes military transport, transport and passenger aircraft for airlines in Ukraine and the world, and has a full cycle creation of a modern aircraft. It was determined that among the four strategies to increase the efficiency of international activities of the enterprise, the most rational is the strategy of market expansion. It has been improved priority measures to increase the efficiency of Antonov's international activities, namely: access to new markets - to such countries as the UAE, South Africa, Chile; formation of a solid portfolio of orders; introduction of modifications to manufactured aircraft; formation of the state strategy of enterprise development and its international activity, which will allow the enterprise to increase export potential and form new competitive advantages.*

**Keywords:** aircraft company, efficiency, international activity, markets, strategic directions.

**Вступ.** Міжнародна діяльність в сучасних умовах господарювання є невід'ємною складовою успіху та розвитку підприємства, ефективність якої постійно потрібно вдосконалювати для отримання додаткового прибутку від експортних операцій. Крім того, ефективна робота на зовнішніх ринках вимагає гнучкого використання різних підходів до ведення міжнародної діяльності та використання маркетингових методів із прогнозуванням коливань кон'юнктури ринку та аналізу зовнішніх ринків, торгових звичаїв та особливостей зовнішнього середовища.

Тому узагальнення теоретичних підходів до дослідження міжнародної діяльності підприємства та розроблення практичних рекомендацій для виходу підприємства на нові ринки збуту з метою формування довгострокових конкурентних переваг в сучасних ринкових умовах є досить актуальним.

Проблемами розвитку експортно-імпортних операцій підприємства та особливостей їх стратегічного планування займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти, як Л. Батченко, Н. Бикова, С. Бойко, В. Власюк, В. Доровський, А. Дунська, О. Захарченко, Н. Коровайченко, І. Михайловський, О. Стахорський, В. Стіпахно, Ю. Раку, М. Хартман та інші.

Теоретичною базою дослідження виступили сучасні теорії та методи дослідження ефективності міжнародної діяльності, наукові концепції, монографії та періодичні видання вітчизняних та зарубіжних вчених щодо здійснення експортно-імпортних операцій, розширення міжнародної діяльності підприємства, особливостей стратегічного планування та виходу підприємства на нові ринки збуту.

**Постановка завдання.** Основною метою статті є аналіз передумов формування стратегії міжнародної діяльності авіабудівного підприємства та оцінка потенційних ринків збуту ДП «Антонов».

**Методологія.** У даній науковій статті для досягнення поставленої мети та вирішення завдань було використано такі методи дослідження, як системний підхід – для дослідження проблем виходу підприємства на нові ринки збуту, графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження, метод порівняння та узагальнення – для виявлення стратегічних напрямів розвитку міжнародної діяльності підприємства.

**Результати дослідження.** Авіаційна промисловість має потенціал до розроблення та виробництва складних наукоємних високотехнологічних експортоорієнтованих продуктів з високою доданою вартістю, забезпечуючи створення висококваліфікованих робочих місць, слугуючи стимулом для розвитку інших галузей вітчизняної промисловості, науки та освіти держави. Крім того, вона належить до пріоритетних галузей економіки України, оскільки є важливим фактором забезпечення національних інтересів України в оборонній та військово-політичній сфері, у створення ефективної транспортної інфраструктури держави.

Досліджуване підприємство – ДП «Антонов» – має повний цикл створення сучасного літального апарата – від передпроектних наукових досліджень і до побудови, випробувань, сертифікації, серійного виробництва та післяпродажного обслуговування [1]. А також головною науковою структурою з виробництва авіаційної техніки в Україні, яку включено до переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для держави. Тому планування та розроблення стратегії розвитку ДП «Антонов» має реалізовуватись в комплексі взаємопов'язаних цілей, завдань, термінів та ресурсомістких складових, заходів науково-технічного, організаційного та фінансового характеру для забезпечення виконання головної мети ДП «Антонов» [2].

Задекларованими основними завданнями стратегії підприємства в короткостроковій перспективі є відновлення серійного виробництва літаків класифікацій Ан-1Х8 за рахунок імпортозаміщення та удосконалення конструкції [2]. Основними стратегічними цілями діяльності підприємства у середньостроковій перспективі є:

1. Закінчення програми імпортозаміщення та модернізації літаків Ан-124-100 та Ан-225 для розширення транспортних можливостей та забезпечення ефективного функціонування авіатранспортного підрозділу підприємства, який є основним джерелом фінансування поточної діяльності підприємства.

2. Відновлення серійного виробництва літаків класифікацій Ан-1Х8 за рахунок реалізації програм імпортозаміщення.

3. Залучення стратегічних партнерів та довгострокових інвестицій, в тому числі бюджетних – для реалізації програм Ан-188, Ан-132.

4. Забезпечення стабільної та постійно зростаючої позитивної динаміки фінансових показників за рахунок: зростання доходів від діяльності

авіатранспортного підрозділу, запуску серійного виробництва, інжинірингу, НДДКР; оптимізації витрат підприємства.

5. Отримання сертифікатів на літаки Ан-1Х8 з подальшим їх експортом на зовнішні ринки.

6. Впровадження наступних систем: ІТ - Enterprise; управління безпекою авіації; менеджменту якості; енергетичного менеджменту; екологічного менеджменту.

7. Переобладнання інфраструктури підприємства.

8. Покращення післяпродажного обслуговування [2].

В процесі дослідження було визначено ключові ланки, завдяки яким підприємство функціонує та реалізовує свій потенціал. ДП «Антонов» виступає єдиним в Україні авіабудівним підприємством, яке розробляє, виготовляє й модернізує військово-транспортні, транспортні та пасажирські літаки для авіакомпаній України та світу [3].

Слід зазначити, що як і в будь-якій діяльності, важливим фактором є фінансові показники підприємства. Вони відображають загальну ефективність господарської діяльності. Динаміка показників виробничо-господарської діяльності ДП «Антонов» представлена у табл. 1.

Таблиця 1 – Динаміка показників виробничо-господарської діяльності ДП «Антонов» за 2016 – 2020 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн	3 650	6 050	7 850	5 950	7 500
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) млн. грн	2 850	5 350	6 250	4 450	4 600
Валовий прибуток, млн. грн	800	700	1 600	1 500	2 900
Інші операційні доходи, млн. грн	290	460	1 050	650	325
Адміністративні витрати, млн. грн	170	175	210	260	220
Витрати на збут, млн. грн	85	230	300	210	60
Інші операційні витрати, млн. грн	620	1 375	840	1 210	1 330
Фінансовий результат від операційної діяльності, млн. грн.	215	-620	1 300	470	1 615
Фінансовий результат до оподаткування, млн. грн	260	300	1 350	560	1 270
Чистий фінансовий результат, млн. грн	178	330	1 090	440	1 070

*Розраховано на основі фінансової звітності ДП «Антонов».*

Отже, у період з 2016 р. по 2020 р. простежується поступове зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), з незначним падінням у 2019 р., але все ж таки тенденція має зростаючий характер. Собівартість реалізованої продукції прямо залежить від кількості реалізованих товарів, робіт та послуг. Валовий прибуток за 2016-2020 рр. також почав активно збільшуватись, станом на 2016 р. він складав 800 млн. грн, а в 2020 р. – 2 900 млн. грн, що свідчить про його збільшення майже у 4 рази. Для ДП «Антонов» – це досить суттєвий приріст за такий проміжок часу, і це демонструє поступовий прогрес в операційній діяльності [1].

Найбільший обсяг витрат спостерігається у статті «інші операційні витрати», це обумовлено тим, що підприємство витрачає значну частину власних коштів на обслуговування виробничих потужностей та власного льотного флоту. Хоча варто зазначити, що у 2017 р. підприємство в результаті операційної діяльності зазнало досить серйозних збитків у 620 млн. грн. Найбільш прибутковими роками для компанії були 2018 р. та 2020 р., чистий фінансовий результат за 2018 р. склав – 1 090 млн. грн, а за 2020 р. – 1 070 млн. грн [1].

Авіабудівна галузь має колосальний потенціал і може поповнювати бюджет України значними коштами, але головною проблемою є той факт, що дана сфера потребує суттєвих капіталовкладень.

Головними перевагами ДП «Антонов» на міжнародну ринку є наявність повного циклу виробництва літальних апаратів. Всього в світі є 7 країн, які мають вищезазначену перевагу, і Україна одна з цих країн. ДП «Антонов» проводить досить активну політику зовнішньоекономічної діяльності та має замовлення з різних куточків світу. Частка діяльності підприємства на ринках представлена у табл. 2.

Таблиця 2 – Присутність та частка ДП «Антонов» на ринках

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Частка у секторі, %	1,3	1,8	2,0	1,5	1,7
Частка ринку, %	22,1	29,9	27,4	19,3	19,8
Частка на субринку, %	22,3	30,1	27,6	19,5	20,3

*Розраховано на основі фінансової звітності ДП «Антонов».*

Частка у секторі (ринкова частина підприємства в межах загальної виручки сектору з основного напрямку) за період 2016-2020 рр. варіюється до 2%, що свідчить про досить низький її вплив на економіку країни.

Частка ринку (відносна підприємства в межах загальної виручки на ринку з огляду її основної діяльності) у 2017 р. склала 29,9%, а в 2020 р. значно зменшилася – до 19,8%, що на 10,1% менше, і не є позитивним результатом, адже це свідчить про те, що підприємство поступово втрачає ринкову потужність.

Частка на субринку (ринкова потужність підприємства у вужчого сегменті ринку) майже ідентична до ситуації на загальній частці ринку.

Головними показниками активної міжнародної діяльності будь-якого підприємства є експортні та імпорتنі операції. Динаміка експортно-імпорتنих операцій досліджуваного підприємства показана у табл. 3.

Таблиця 3 – Експортно-імпортна діяльність ДП «Антонов»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Дохід від експорту, млн. грн	150	80	3 500	2 000	20
Обсяг імпорту, млн. грн	850	550	150	400	350
Кількість контрагентів експорту	15	20	30	15	10
Кількість контрагентів імпорту	100	55	45	55	30
Кількість операцій експорту	70	55	95	40	25
Кількість операцій імпорту	450	150	80	90	85

*Розраховано на основі фінансової звітності ДП «Антонов».*

Як свідчать представлені дані, за період 2016-2020 рр. ДП «Антонов» вів активну міжнародну діяльність. Кількість експортних контрагентів за цей період варіюється в межах від 10 до 30. Найбільш доходним виявився 2018 р., дохід від експорту склав – 3 500 млн. грн, а кількість контрагентів склала 30 штук, і було проведено 95 різноманітних операцій. Найменш доходним став 2020 р., що пов'язано з пандемією.

Слід зазначити, що у період пандемії підприємством було надано значну кількість гуманітарної допомоги за програмою ООН. До операцій з перевезення медичних засобів з Китаю до різних країн світу Ан-225 долучився 11 квітня 2020 р. До теперішнього часу «Мрія» вже виконала рейси до Індії, США, Польщі, Франції, Німеччини, Канади, України.

Основними контрагентами в експортній діяльності ДП «Антонов» були такі країни: Індія (близько 70-75%); Німеччина (15-20%); Об'єднані Арабські Емірати (3-5%); Велика Британія (до 3%); Казахстан (до 3%); Франція (до 3%); Канада (до 3%) [1].

У період 2016-2020 рр. імпортна діяльність ДП «Антонов» мала наступні результати. Найбільше було імпортовано у 2016 р. на суму – 850 млн. грн, це свідчить про такий аспект, як свого роду інвестування у підприємство, тобто робились певні закупівлі для покращення власного льотного флоту, а також на новітні розробки. Того ж року було більше всього взаємодій з контрагентами, чисельність яких склала 100 компаній, а кількість операцій – 450.

У період 2017-2020 рр. прослідковується тенденція до спаду імпорتنих операцій (кількості контрагентів та залучених коштів), що вже можна зазначити як проблему, тобто знижується ділова активність з іншими компаніями. Також, зниження кількості контрагентів може бути викликане тим, що за досить довгий період функціонування підприємства, вже сформувалась певна база компаній, з якими й підтримується двостороння співпраця [4].

Основними контрагентами в імпортній діяльності ДП «Антонов» стали такі країни: Китай (25-30%); Канада (10-15%); Об'єднані Арабські Емірати (10-15%); Чехія (10-15%); Німеччина (5-10%); Велика Британія (5-10%); США (до 3%); Ізраїль (до 3%) [1].

Виходячи з наведених даних спостерігається зниження ефективності експортно/імпортних операцій. Зокрема, ефективність експорту в 2016 р. склала 1,53 пункта, а у 2020 р. – 1,04 пункта, що на 0,49 пункта менше. Щодо ефективності імпорту, то вона має також негативний характер до зниження, за 2016 р. – 1,29 пункта, а в 2020 р. цей показник склав 1,08 пункта. Інші показники мають майже аналогічну динаміку та тенденцію до зниження за аналізований період з 2016 р. по 2020 р.

З огляду на це, при подальшому розробленні стратегії розвитку підприємства особливу увагу варто приділити показникам ефективності експорту, адже вони демонструють, що на підприємстві присутні певні проблеми з експортом продукції. Дані складнощі обумовлені відсутністю твердого портфелю замовлень.

Світова практика вбачає наступні напрями підвищення ефективності: активізація маркетингової діяльності відповідно плану, який гарантує необхідний обсяг укладених контрактів і угод на поставку продукції та послуг підприємства; планування і організація виробництва продукції та надання послуг, які забезпечать необхідний рівень собівартості продукції та послуг; своєчасна обробка умов контрактів з постачальниками матеріалів; державна підтримка [5].

Аналіз діяльності підприємства показує, що стратегія глибокого проникнення на ринок вже реалізується протягом досить тривалого часу, але не є досить ефективною та не виправдовує покладених сподівань.

Якщо розглядати стратегії розроблення нової продукції та диверсифікації, то вони потребують залучення значної кількості грошових коштів. Оскільки держава не проявляє належного інвестування, то є ризик того, що підприємство в такому разі почне залучати нові боргові зобов'язання, які призведуть до втрати ліквідності та банкрутства. Тобто реалізація будь-якої з цих двох стратегій не є раціональною.

Для досліджуваного підприємства аналіз визначених стратегій дає підстави стверджувати, що найраціональнішою є стратегія розширення ринку (або виходу на нові ринки збуту). Оскільки фундамент вже був покладений, і компанія раніше виконувала замовлення від інших країн/компаній, тому пропонується розробити механізм виходу на новий ринок для підвищення ефективності міжнародної діяльності та подальшого розширення діяльності підприємства, що дозволить підприємству збільшити власні прибутку та вирішити проблеми з відсутністю твердого портфелю замовлень.

Найголовнішим кроком є проведення збору інформації та аналізу нових ринків збуту продукції та наявних конкурентів. Слід зазначити, що в ході проведених досліджень та вибору потенційних замовників розглядалися ринки

Південної Америки, Африки та Азії. За основу аналізу буде взято наступні країни: Чилі, ОАЕ та ПАР, який наведено в табл. 4.

Таблиця 4 – Аналіз економічних показників потенційних партнерів, 2020 р.

Показник	Чилі	ОАЕ	ПАР
Експорт товарів, млрд. дол.	69,3	248,0	1 270,0
Імпорт товарів, млрд. дол.	64,4	235,0	1 260,0
Сальдо торговельного балансу, млрд. дол.	4,9	13,0	10,0
Імпорт авіаційної техніки, млн. дол.	157,6	3 630,0	1 130,0
Частка імпорту авіаційної техніки, %	3,1	17,4	10,7

*Складено на основі: [6].*

Одним з ключових аспектів є аналіз платоспроможності потенційного партнера, в зв'язку з тим, що замовлення будуть відбуватись на державному рівні, то відповідно аналізується експортна та імпортна діяльність, сальдо торговельного балансу. Серед здійснення експортно-імпортних операцій лідером є ПАР – з 1 260,0 та 1 270,0 млн. дол. відповідно, в той час як Чилі за аналогічний період має наступні результати: в експортній діяльності – 69,3 млн. дол., в імпортній – 64,4 млн. дол. ОАЕ має середній результат 248,0 та 235,0 млн. дол. відповідно.

Досить вагомим показником є сальдо торговельного балансу, що засвідчує конкурентоспроможність країни та забезпечує надходження в бюджет країни при його позитивній динаміці. ОАЕ демонструє найбільший результат, а саме – 13,0 млрд. дол., ПАР – 10 млрд. дол., Чилі – 4,9 млрд. дол. Усі показники є позитивними, тобто експорт перевищує імпорт, що свідчить про достатню платоспроможність країни як потенційного партнера.

Частка імпорту авіаційної техніки від загального обсягу імпортованої продукції машинобудівної галузі виглядає наступним чином: Чилі – 3,1%; ОАЕ – 17,4%; ПАР – 10,7%. Виходячи з зазначених даних, ОАЕ є лідируючою країною в імпорті повітряних суден з показником – 3 630,0 млн. дол., що свідчить про високий рівень інвестицій.

Провівши попередній аналіз потенційних замовників ДП «Антонов» було прийнято рішення зосередити свою увагу на таких країнах як: ОАЕ, ПАР та Чилі.

Причиною обрання цих країн став той факт, що крім сприятливих економічних показників, спільною рисою для них стала нагальна потреба в забезпеченні та підвищенні ефективності транспортування, як в військових потребах, так і в цивільних [7].

Також при аналізі військово-повітряних сил кожної з країн було виявлено недостатність льотного флоту, який спроможний задовольнити військові потреби (в забезпеченні транспортування до прибережних зон) в повному обсязі.

**Висновки.** Отже, підсумовуючи, науковою новизною даного дослідження є удосконалення пріоритетних заходів щодо підвищення ефективності міжнародної діяльності ДП «Антонов», а саме: вихід на нові ринки збуту – в такі країни як ОАЕ, ПАР, Чилі; формування твердого портфелю замовлень; нарощування експортного

потенціалу; впровадження модифікацій на вироблені літаки; формування державної стратегії розвитку підприємства та його міжнародної діяльності, що дасть змогу підприємству нарощувати експортний потенціал та формувати нові конкурентні переваги.

Таким чином, чітко визначений та детально обґрунтований вибір ринку збуту та проект залучення інвестицій для забезпечення виконання замовлення на експорт дозволить якісно використовувати виробничі потужності підприємства, підвищити ефективність його міжнародної діяльності та зміцнити його положення на світовому ринку, що стане підґрунтям для проведення подальших наукових досліджень.

### Література:

1. Офіційна сторінка ДП «Антонов»: веб-сайт. URL: <https://www.antonov.com/activity>
2. Статут ДП «Антонов»: веб-сайт. URL: <https://www.antonov.com/site/get-file?hash=bl.%2Frhw8W2D2w&inline=1>
3. Звіт про управління ДП «Антонов»: веб-сайт. URL: <https://www.antonov.com/site/get-file?hash=YVo2u%2FqxTLEIA&inline=1>
4. Кузнєцова К.О., Храмцова М.В. Теоретичні засади партнерства та особливості його реалізації на міжнародному ринку. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. Одеса, 2018. Вип. 22. С. 116-122. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/archive>
5. Дунська А.Р., Антоненко Д.І. Підходи до управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах невизначеності. *Сучасні підходи до управління підприємством: зб. наук. праць*. 2020 р. №5. С. 214-223. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204755>
6. Стан експорту/імпорту будь-якої країни світу : веб-сайт. URL: [https://oec.world/en/visualize/tree\\_map/hs92/import/are/all/show/2020/](https://oec.world/en/visualize/tree_map/hs92/import/are/all/show/2020/)
7. Business Aviation News: веб-сайт. URL: <https://www.baviation.cn/the-united-arab-emirates-navy-orders-three-patrol-boats/3438/>

### Reference:

1. Oficijna storinka DP «Antonov»: veb-sajt. URL: <https://www.antonov.com/activity>
2. Statut DP «Antonov»: veb-sajt. URL: <https://www.antonov.com/site/get-file?hash=bl.%2Frhw8W2D2w&inline=1>
3. Zvit pro upravlinnja DP «Antonov»: veb-sajt. URL: <https://www.antonov.com/site/get-file?hash=YVo2u%2FqxTLEIA&inline=1>
4. Kuznecova K.O., Hramcova M.V. Teoretichni zasadi partnerstva ta osoblivosti jogo realizacii na mizhnarodnomu rinku. Infrastruktura rinku: elektronnij naukovo-praktichnij zhurnal. Odesa, 2018. Vip. 22. S. 116-122. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/archive>
5. Duns'ka A.R., Antonenko D.I. Pidhodi do upravlinnja rozvitkom mizhnarodnoi dijial'nosti pidpriemstva v umovah neviznachenosti. Suchasni pidhodi do upravlinnja pidpriemstvom: zb. nauk. prac'. 2020 r. №5. S. 214-223. Kiiv: KPI im. Igorja Sikors'kogo. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204755>
6. Stan eksportu/importu bud'-jakoï kraïni svitu : veb-sajt. URL: [https://oec.world/en/visualize/tree\\_map/hs92/import/are/all/show/2020/](https://oec.world/en/visualize/tree_map/hs92/import/are/all/show/2020/)
7. Business Aviation News: veb-sajt. URL: <https://www.baviation.cn/the-united-arab-emirates-navy-orders-three-patrol-boats/3438/>