

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» червня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності
підприємства на основі виходу на нові ринки збуту»**

Виконав студент 4 курсу, групи УЗ-72

Владислав МОРОЗЕНКО

(підпис)

Керівник доцентка кафедри менеджменту:

к.е.н., доц. Катерина КУЗНЄЦОВА

(підпис)

Рецензент доцент кафедри міжнародної економіки:

к.е.н., доц. Сергій САВЧЕНКО

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць
інших авторів без відповідних
посилань
студент(ка) _____
(підпис)

Київ – 2021 року

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

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент міжнародного бізнесу»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» жовтня 2020 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Владиславу Миколайовичу МОРОЗЕНКО**

1. Тема роботи: «Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі виходу на нові ринки збуту»

керівник роботи к.е.н., доц. Катерина Олександрівна КУЗНЄЦОВА

затверджені наказом по університету від 21.05.2021р. № 1248-с

2. Термін подання студентом роботи: 07.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: статистичні дані, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток ДП «Антонов», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати») за 2016-2020 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства та механізми виходу на нові ринки збуту;
- розкрити методичні підходи до аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

б) аналітична частина:

- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства та оцінити її ефективність;
- продіагностувати наявні ризики при виході підприємства на нові ринки збуту;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект з підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за допомогою виходу на нові ринки збуту,
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проекту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
2. Організаційно-економічна характеристика підприємства.
3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ДП «Антонов».
4. Основні контрагенти в експортній/імпортній діяльності ДП «Антонов» за 2020 р.
5. Діагностика ризиків при виході на нові ринки збуту.
6. Проект з підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
7. Аналіз потенційних партнерів.
8. Економічне обґрунтування запропонованого проекту.

6. Дата видачі завдання: «08» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	08.10.2020 – 25.12.2020	
2.	Розгляд теоретичних засад забезпечення ефективності зовнішньоекономічної підприємства	26.12.2020 – 29.01.2021	
3.	Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	30.01.2021 – 21.02.2021	
4.	Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства та оцінка її ефективності	22.02.2021 – 21.03.2021	
5.	Діагностика наявних ризиків при виході підприємства на нові ринки збуту	22.03.2021 – 26.04.2021	
6.	Розроблення проекту з підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі виходу на нові ринки збуту	27.04.2021 – 09.05.2021	
7.	Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проекту	10.05.2021 – 25.05.2021	
8.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2021 – 30.05.2021	

Студент

_____ Владислав МОРОЗЕНКО
(підпис)

Керівник дипломної роботи

_____ Катерина КУЗНЄЦОВА
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: «Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі виходу на нові ринки збуту» містить 81 сторінку, 33 таблиці, 5 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 31 найменування.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів до дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємства та розроблення практичних рекомендацій для виходу підприємства на нові ринки збуту.

Об'єктом дослідження є організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності державного підприємства за допомогою виходу на нові ринки збуту.

База дослідження – Державне підприємство «Антонов».

Методи дослідження. Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти здійснено на застосуванні системного підходу, методу структурного аналізу, графічного методу, методу узагальнення, методу групування, систематизації, методу дедукції та економіко-математичні методи.

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження розроблено проект підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ДП «Антонов» на основі виходу на нові ринки збуту. Економічний ефект полягає в отриманні прибутку в розмірі 484,92 млн. грн.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, ефективність, ринки збуту, діагностика ризиків.

ABSTRACT

Thesis of the first (bachelor's) level of higher education on the topic: "Improving the efficiency of foreign economic activity of the enterprise on the basis of entering new markets" contains 81 pages, 33 tables, 5 figures, 1 appendix. The list of links includes 31 items.

The aim of the work is to generalize theoretical approaches to the study of foreign economic activity of the enterprise and to develop practical recommendations for the company to enter new markets.

The object of study is the organization of foreign economic activity of the enterprise.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical principles of improving the efficiency of foreign economic activity of a state enterprise by entering new markets.

The basis of the study is the State Enterprise «Antonov».

Research methods. Thesis of the first (bachelor's) level of higher education was carried out using a systematic approach, the method of structural analysis, graphical method, generalization method, grouping method, systematization, deduction method and economic-mathematical methods.

Results of work. According to the results of the study, a project was developed to increase the efficiency of foreign economic activity of SE «Antonov» on the basis of entering new markets. The economic effect is to make a profit of UAH 484.92 million.

Key words: *foreign economic activity, efficiency, markets, risk diagnostics.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства та механізм виходу підприємства на нові ринки збуту.	10
1.2. Методичні підходи до аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	19
Висновки до 1-го розділу.....	26
2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АНТОНОВ»)	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	27
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства та оцінювання її ефективності.	39
2.3. Діагностика ризиків при виході підприємства на нові ринки збуту. .	52
Висновки до 2-го розділу.....	63
3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АНТОНОВ»	64
3.1. Пріоритетні заходи щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності державного підприємства «Антонов» за допомогою виходу на нові ринки збуту.	64
3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.....	71
Висновки до 3-го розділу.....	79
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	83
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Зовнішньоекономічна діяльність є суттєвим фактором для діяльності кожного підприємства, яке має вихід на міжнародні ринки, адже вона забезпечує стабільні надходження не тільки в бюджет компанії, а ще й в державний. Особливу увагу варто приділяти показникам ефективності зовнішньоекономічної діяльності, за рахунок котрих формується майбутній фінансовий стан, який дозволяє підприємству функціонувати та продовжувати операційну діяльність. Взагалі ЗЕД є досить складним, капіталомістким процесом, який потребує постійного аналізу, впровадження вдосконалення в систему маркетингових дій та переслідування науково-технічного прогресу, задля ефективної діяльності. Дослідження та вихід на нові ринки збуту – це також невід’ємний процес в діяльності підприємства, вони дають змогу нарощувати конкурентоспроможність та популяризувати власний продукт компанії, і максимізувати прибутки.

Підприємствам, які мають колосальний потенціал на міжнародній арені, дедалі складніше реалізовувати свою продукцію на зовнішніх ринках. Наразі не кожне підприємство має чітко налагоджений механізм співпраці з іноземними контрагентами. Міжнародна збутова діяльність дає змогу компаніям максимізувати свої прибутки та в подальшому стати конкурентоспроможними.

Мета роботи – полягає в узагальненні теоретичних підходів до дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємства та розробленні практичних рекомендацій для виходу підприємства на нові ринки збуту для формування довгострокової конкурентоздатності підприємства в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Відповідно до основної мети дослідження у дипломній роботі поставлено та реалізовано такі **завдання**:

- проаналізувати сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства та механізм виходу підприємства на нові ринки збуту;

- дослідити методичні підходи до аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- оцінити організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства та оцінити її ефективність;
- виявити ризики при виході підприємства на нові ринки збуту;
- виявити пріоритетні заходи щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності державного підприємства за допомогою виходу на нові ринки збуту;
- надати економічне обґрунтування доцільності впровадження обраних заходів.

Об’єкт дослідження – організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предмет дослідження – є теоретичні, методологічні та практичні засади підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності державного підприємства за допомогою виходу на нові ринки збуту.

База дослідження – Державне підприємство «Антонов», м. Київ, вул. Туполєва, 1.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених завдань у процесі дослідження використано системний підхід, методи структурного аналізу, графічний метод, метод узагальнення, метод групування, систематизації, метод дедукції та економіко-математичні методи.

Інформаційна база дослідження сформована на основі авторських розробок, офіційних звітних даних та законодавчих нормативно-правових актах та законах України.

Практична значущість. Висновки та запропоновані ідеї можуть знайти конкретні варіанти з підвищення зовнішньоекономічної діяльності ДП «Антонов», за рахунок виходу на нові ринки збуту.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства та механізм виходу підприємства на нові ринки збуту.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – це один з ключових аспектів розвитку національної економіки. Жодна країна світу не зможе самостійно розвивати власні виробничі процеси, забезпечувати економічне зростання без результативного використання переваг міжнародного розподілу праці та об'єднаного міжнародного науково-технічного потенціалу. Це особливо актуально в поточних умовах, коли процеси інтернаціональної економічної інтеграції, транснаціоналізації, міжнародного поділу праці, глобалізації світової економіки активно розвиваються. Зовнішньоекономічна діяльність справляє позитивний вплив на розвиток перспективних напрямків експортного потенціалу. Саме за рахунок ЗЕД наша країна врегульовує проблему нестачі енергоносіїв, сучасних машин та устаткування, технологій, деяких товарів народного споживання [1].

Зовнішньоекономічна діяльність на сьогоднішній день підлягає розгляду як важливий сектор національної економіки, який справляє колосальний вплив на економічний розвиток країни. Наразі практично відсутня галузь, котра прямо чи опосередковано не мала б зав'язків з зовнішніми ринками. Швидко розвиваються прямі зв'язки та створюються спільні підприємства, зростає кількість бартерних операцій. За цих умов підіймається питання ефективності, зовнішньоекономічна діяльність набуває все більшого значення [1].

Для ефективної роботи на зовнішніх ринках необхідне дуже гнучке використання різноманітних маркетингових підходів із прорахуванням коливань ринку і прогнозу розвитку міжнародних ринків, торгових звичаїв та особливостей навколишнього маркетингового середовища. Особливо важливо враховувати специфічне соціальне та культурне середовище, оскільки товари, які байдужі до покупців у одній країні, можуть бути досить важливими для покупців у іншій країні [1].

Окрім того, за наявності доступу на зовнішній ринок додатково потрібно аналізувати митні правила, курси валют тощо [2].

Основним мотивом виходу підприємства на зовнішні ринки є міжнародні ринки, які відкривають більше можливостей для розвитку та отримання прибутку. Отже, значна кількість підприємств мають більше половини доходу від продажів саме за кордоном [2].

Зліт чи падіння в міжнародній торгівлі певною мірою пов'язують із конкурентоспроможністю та пропозицією на світовому ринку товарів.

Стрімке просування на зовнішні ринки американських, японських, західноєвропейських компаній – перетворили міжнародний ринок на арену запеклих протистоянь та сильного суперництва. Що обумовлює важливість того, що стратегією світової маркетингової політики виступає досягнення конкурентних переваг [2].

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства певним чином залежить від середовища, яке буде створено в країні задля розвитку його діяльності у зовнішній сфері, також залежить від впливу та сприяння уряду в регулюванні та наданні допомоги розвитку ЗЕД на рівні держави [2].

В багатьох країнах, а передусім в країнах із перехідною економікою, в котрих економічні відносини нестабільні, державний внесок у розвиток ЗЕД є нагальною необхідністю. Обумовлюється тим, що пов'язано з метою захисту внутрішніх інтересів у веденні ЗЕД, більш повного використання зовнішньоекономічної діяльності як фактору економічного зростання [2].

В умовах "закритої" економіки, що забезпечує управління економікою, включаючи ЗЕД, за рахунок державної монополії й реалізовується переважно адміністративними методами, щоб кінцевий виробник не мав зацікавленості у розвитку експортної діяльності. Прямий контакт між виробниками та споживачами відсутній. Відсутність чіткої концепції ЗЕД, яка відображала б її цілі, пріоритети та методи їх досягнення [2].

За умов ринкового розвитку, або переходу до нього, вплив держави на економіку і зовнішньоекономічну діяльність в тому числі, докорінно змінюється.

Даний вплив здобуває форми державного регулювання, що зазначає створення належних умов, які будуть сприятливими для ефективного розвитку економіки в цілому [3].

Отже, вплив державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства при трансформації до ринкової економіки зазначається у створенні необхідних умов і покращенні розвитку відносин підприємства з іноземними партнерами.

Необхідно зазначити, що поняття "регулювання" економіки, в тому числі ЗЕД, найчастіше від усього використовується в країнах СНД. В західних країнах, а також у документах ГАТТ/СОТ щодо міжнародної торгівлі, застосовується термін "регламентація" [3].

Державне регулювання - це цілісна система законодавчих, виконавчих та контролюючих заходів, які направлені на покращення зовнішньоекономічної діяльності в загальних інтересах національної економіки [3].

Державне регулювання ЗЕД виконується за рахунок розробки та реалізації державної зовнішньоекономічної політики.

Наразі, зовнішньоекономічна політика являє собою систему заходів, направлених на більш сприятливий розвиток економічних, науково-технічних, виробничих взаємовідносин з зарубіжними країнами, з метою врегулювання стратегічних завдань соціально-економічного розвитку країни [3].

Зовнішня політика виступає складовою частиною внутрішньої економічної політики держави. Безумовно, рішення загальних завдань (цілей) зовнішньої політики в кожній країні має певні специфічні особливості. Ключовими складовими зовнішньої політики України є:

- зовнішньоторговельна політика;
- інвестиційна політика;
- політика НТС;
- валютно-фінансова політика;
- політика міграції робочої сили [3].

Державне регулювання повинно забезпечувати наступне:

- захист економічних інтересів держави та правових інтересів ЗЕД суб'єктів;
- створення однакових можливостей для суб'єктів ЗЕД;
- різні види підприємницької діяльності, без прив'язки до форм власності;
- заохочення конкуренції та ліквідація монополії [3].

Існує два типи зовнішньоторговельної політики:

- 1) вільна торгівля;
- 2) протекціонізм.

Політика вільної торгівлі полягає в мінімальному втручанні держави в зовнішню торгівлю діяльність, необмежений доступ на внутрішні ринки іноземних товарів [3].

Протекціонізм передбачає втручання держави в зовнішньоторговельну діяльність, введення різних обмежень для іноземних товарів задля допомоги національному виробнику. Незважаючи на переваги політики вільної торгівлі, усі держави у тій, чи іншій мірі застосовують протекціонізм. Насправді у чистому вигляді не використовується жоден із цих підходів, крім варіантів в різних комбінаціях [3].

Органи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Сфера застосування й ефективність зовнішньоекономічної діяльності сильно залежить від організації, її регулювання та управління як на рівні держави або регіону, так і на рівні підприємства [3].

Система органів регулювання зовнішньоекономічної діяльності має деякі спільні риси в країнах світу [3].

По-перше, в будь-якій країні в регулюванні зовнішньоекономічної діяльності бере участь, в першу чергу, вищий законодавчий орган.

Незалежно від назви, ці органи виконують такі функції:

- прийняття законів, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність;
- ратифікація відповідних угод;

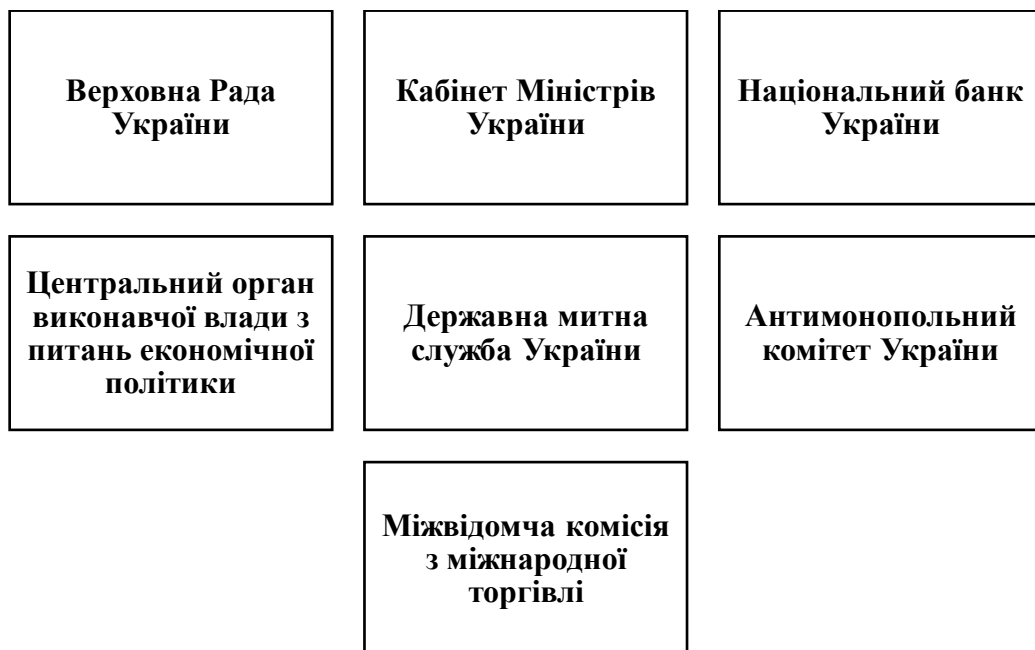
- призначення коштів для ефективного розвитку зовнішньої торгівлі.

По-друге, кожна країна має найвищий орган виконавчої влади, який:

- видає накази на основі прийнятих законів, що стосуються розвитку господарської діяльності;
- контролює виконання цих законів;
- контролює раціональність використання виділених коштів на розвиток;
- зовнішньоекономічна діяльність.

По-третє, найбільший вплив щодо розвитку та регулювання закордонних справ економічної діяльності здійснюють міністерства, які безпосередньо займаються економічними відносинами із зарубіжними країнами та питаннями реалізації державної зовнішньої політики [3].

Органи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності для наочності доцільно представити відповідно до рис. 1.1.



**Рисунок 1.1 – Ключові органи державного регулювання
зовнішньоекономічної діяльності**

Розроблено автором

Найвищим органом, який виконує державне регулювання ЗЕД, є Верховна Рада України.

До повноважень Верховної Ради України належать:

- затвердження, зміна та скасування законів, які стосуються ЗЕД;
- визнання головних напрямів зовнішньоекономічної політики України;
- перегляд, затвердження та внесення змін до структури органів державного регулювання ЗЕД;
- затвердження та підписання міжнародних договорів України у відповідності до законів України і визначеного чинного законодавства України у відповідності з правилами, які встановлені цими договорами (додаток А);
- впровадження нормативів обов'язкового розподілення валютної виручки державі та місцевим Радам [4];
- розгляд спеціальних режимів ЗЕД на території України;
- затвердження переліку товарів, експорт та імпорт яких забороняється [4].

Підприємство продаючи свій товар у іншій країні має змогу представити свою компанію величезним ринкам, збільшити продажі та прибуток, здобути визнання торгової марки, зменшити ризик роботи лише на одному ринку (наприклад, через економічний чи сезонний спад) і продовжити життєвий цикл власного товару [5].

Ключовою метою виходу підприємства на нові ринки збуту є максимізація прибутку за рахунок застосування ефекту від масштабу.

Існує значна кількість різних способів виходу підприємства на зовнішні ринки. Кожен з яких має свої сильні та слабкі сторони загалом. Однак кожному підприємству буде більше до вподоби той тип, в залежності від їхнього походження, характеру компанії, стратегічних цілей, а також ресурсів. У багатьох випадках існує багато перешкод, з якими компаніям доводиться зіштовхуватись та приймати рішення, наприклад, про вихід на інші ринки; безпека, екологія, маркування, патенти, торгові марки та авторські права - фактори, від яких залежить успіх бізнесу [5].

Далі слід більш детально зупинитись на основних способах виходу підприємства на нові ринки збуту та розглянути кожний окремо.

1. Експорт. Експорт – це, зазвичай, найпростіший спосіб проникнення на міжнародний ринок, саме тому більшість підприємств починають свою міжнародну експансію, використовуючи цю модель входу [5].

Експорт – це продаж товарів та послуг у зарубіжних країнах, які надходять із батьківщини [5].

Головною перевагою цього способу входження полягає в тому, що підприємства уникають витрат на створення виробничих потужностей у новій країні. Однак підприємства зобов'язані мати спосіб розповсюдження та продажу своєї продукції в іншій країні, що, як правило, вони роблять за домовленістю з місцевою компанією або дистриб'ютором. Під час експорту підприємство повинно акцентувати свою увагу на маркуванні, упаковці та ціноутворенні пропозиції відповідно до ринку. Що стосується маркетингу та просування, підприємству потрібно буде повідомити потенційних покупців про пропозиції, будь-то через рекламу, виставки чи через місцевих торгових представників [5].

Серед недоліків експорту – витрати з транспортування товарів до необхідної країни, які можуть бути великими та мати негативний вплив на навколишнє середовище. Крім того, деякі країни вводять тарифи на товари, які надходять, що впливатиме на прибуток. Крім того, підприємства, які продають та розповсюджують продукцію за договірною угодою, мають менший контроль над цими операціями і, природно, повинні платити своєму партнеру по дистрибуції плату за ці послуги [5].

2. Ліцензування та франчайзинг. Ліцензування дає змогу іншій компанії у цільовій країні використовувати майно підприємства. Це майно, як правило, нематеріальне – наприклад: торгівельні марки, підходи до виробництва або патенти. Ліцензіат оплачує збір за надання права використання майна [5].

Ліцензування вимагає дуже невеликих інвестицій, і може забезпечити високу рентабельність інвестицій. Ліцензіат також подбає про всі виробничі та маркетингові витрати на зовнішньому ринку [5].

Франчайзинг дещо схожий на ліцензування тим, що права інтелектуальної власності продаються франшизою. Однак правила ведення бізнесу франчайзі зазвичай дуже жорсткі – наприклад: потрібно дотримуватися будь-яких процесів виробництва або використовувати певні компоненти у самому виробництві [5].

3. Партнерства та стратегічні альянси. Альтернативний спосіб виходу на новий ринок – це стратегічний союз з місцевим партнером.

Стратегічний союз вбачає договірну угоду між двома або декількома підприємствами, яка передбачає, що залучені сторони будуть співпрацювати певним чином протягом певного часу для досягнення спільної мети [5].

Щоб визначити, чи підхід альянсу буде вигідним для фірми, фірма повинна вирішити, яку цінність партнер може принести підприємству з точки зору як матеріального, так і нематеріального аспектів. Переваги партнерства з місцевим підприємством полягають в тому, що місцеве підприємство, швидше за все, розуміє тамтешню культуру, ринок та підходи до ведення бізнесу краще, ніж зовнішнє підприємство. Партнери особливо цінні, якщо вони мають визнану, поважну торгову марку в країні, або мають існуючі стосунки з клієнтами, до яких фірма може захотіти отримати доступ [5].

Стратегічні альянси також перспективні для незначних підприємницьких фірм, що можуть бути замалими, щоб зробити затребувані інвестиції, щоб самостійно вийти на новий ринок. Також зазвичай, деякі країни вимагають від іноземних компаній співробітництва з місцевим підприємством, якщо вони хочуть вийти на ринок [5].

Недоліками партнерства, слугує відсутність загального контролю та можливість того, що цілі партнера відрізняються від цілей фірми.

4. Придбання. Придбання – це операція, за якої підприємство отримує контроль над іншим підприємством, закупаючи її акції, обмінюючи акції на власні, або виплачуючи власникам купівельну ціну.

У нашому дедалі більш рівному світі транскордонні придбання різко зросли. Придбання приваблює, оскільки надає компанії швидкий, налагоджений доступ до нового ринку [5].

Однак вони значно дорожчі, що в минулому робило їх недосяжними як стратегію для компаній у нерозвиненому світі. Що змінилося з роками, то це сила різних валют. Вищі процентні ставки в країнах, що розвиваються, зміцнили їхні валюти щодо долара або євро. Якщо фірма-поглинач знаходиться в країні з сильною валютою, придбання порівняно дешевше [5].

5. Нове дочірнє підприємство. Процес формування нової дочірньої компанії часто є складним і потенційно затратним, але він надає підприємству максимальний контроль, і має найбільший потенціал для отримання прибутку [5].

Витрати та ризики досить високі, враховуючи витрати на створення нового підприємства ще й в новій країні. Можливо, компанії доведеться набути знань та досвіду існуючого ринку, шляхом наймання громадян країни, в якій планується створення підприємства, або залучення дорогих експертів та консультантів у сфері ведення бізнесу [5].

Перевага полягає в тому, що фірма залишає за собою контроль над усіма своїми операціями.

Який спосіб виходу на нові ринки збуту обирає саме підприємство, це також залежить від розміру підприємства, його фінансової стійкості та економічних та регуляторних умов цільової країни [5].

Мале підприємство, швидше за все, почне з експортної стратегії.

Великі підприємства (або підприємства з глибокими кишеннями) можуть почати з придбання, щоб отримати швидкий доступ до всіх ринкових та виробничих процесів, або отримати економію від масштабу. Якщо цільова країна має міцне верховенство права та чітко дотримується ділових контрактів, ліцензування, франчайзинг або партнерські відносини можуть бути середньостатистичними підходами, які не є ні більш ризикованими, ні дорожчими, ніж інші варіанти [5].

Для більшої наочності, ще раз розглянемо переваги та недоліки усіх вище зазначених способів виходу підприємства на нові ринку збуту, відповідно до табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки способів виходу підприємства на нові ринки збуту

<i>Спосіб виходу на новий ринок збуту</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<i>Експорт</i>	Швидкий вхід, низький ризик	Низький контроль, низькі місцеві знання, потенційний негативний вплив транспорту на навколишнє середовище
<i>Ліцензування та франчайзинг</i>	Швидкий вхід, низька вартість, низький ризик	Менше контролю, ліцензіат може стати конкурентом, правове та регуляторне середовище має бути надійним
<i>Партнерства та стратегічні альянси</i>	Спільні витрати зменшують необхідні інвестиції, зменшують ризик, який розглядається як місцева організація	Вища вартість, ніж експорт, ліцензування або франчайзинг; проблеми інтеграції між двома корпоративними культурами
<i>Придбання</i>	Швидкий вхід, відомі та встановлені операції	Висока вартість, проблеми інтеграції власного персоналу
<i>Нове дочірнє підприємство</i>	Отримати знання про місцевий ринок; максимальний контроль	Висока вартість, високий ризик через невідомість, повільний вхід через час налаштування

Складено автором на основі: [5].

За рахунок наведеної таблиці було систематизовано та підведено підсумки згідно з розглянутими даними.

1.2. Методичні підходи до аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

За сучасних умов – підприємства мають усі можливості для здійснення всіх видів зовнішньоекономічної діяльності. І в цьому дуже важливим аспектом є адміністрування ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Ретельний аналіз ефективності міжнародної економічної діяльності сприяє вдосконаленню адміністративних процесів шляхом структурування планів, прийняття управлінських рішень. Проблема ефективного здійснення міжнародної економічної діяльності вимагає врахування впливів факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [6].

Ефективність міжнародної економічної діяльності підприємства – це досить багатостороння економічна категорія, яка ретельно досліджувалася вченими протягом значного періоду часу [6].

На сучасному етапі розвитку, успіх підприємства на світовому ринку залежить від його здатності пристосувати швидкий розвиток технологій, інновацій та загальних умов ведення міжнародного бізнесу. Загалом, щодо успіху та ефективності діяльності підприємства, вони визначається тим, наскільки швидко і за допомогою яких ресурсів підприємство досягає своїх стратегічних орієнтацій, представляє концепцію формалізованого управління ефективністю міжнародної економічної діяльності для підприємств з розгалуженою стратегічною та тактичною складовою цього процесу [6].

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності як вітчизняних, так і іноземних підприємств в рамках правової системи деякої держави визначається насамперед ступенем досконалості сфери регулювання і лібералізацією його законодавства. На фоні цього зростає значення правового регулювання питань існування різних економічних одиниць в Україні та за кордоном, що формуються на відносинах, які засновані на законах зовнішньоекономічної діяльності [6].

Метою створення та діяльності кожного підприємства виступає отримання прибутку. Задля максимізації та постійного прибутку компанії потрібно розширювати сферу застосування і консолідувати різні типи ринків. Імпортно-експортні операції являють собою зовнішні зв'язки підприємства. Такі зв'язки виступають не лише для того, щоб розширити сферу діяльності, а ще й отримати прибуток. У відповідності до сфери діяльності будь-яке підприємство має різні види імпортно-експортних операцій. Розглядаючи материнські компанії, основною діяльністю якої виступає купівля-продаж виробів, на імпортно-експортні операції виділяється значна частка всіх операцій. Відповідно, частка прибутку надходить від імпортно-експортних операцій [6].

Оцінці ефективності зовнішньоторговельних операцій приділяється значна увага в наш час, що представлена досить детальною системою аналізу фінансово-

господарського функціонування підприємства у зовнішньоекономічній сфері. Варто зазначити, що загальновизнаного підходу з приводу оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства не існує [6].

Класифікувати підходи, щодо оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства можливо за 3-ма характерними ознаками:

- згідно з видами зовнішньоекономічної діяльності: ефективність експорту, імпорту;
- згідно обсягів об'єкта дослідження: інтегральна ефективність; місцева ефективність;
- згідно з методами оцінки: абсолютна ефективність; відносна ефективність.

Будь-який аналіз ЗЕД проводять спираючись на певні методи, тобто згідно з засобами досягнення цілей дослідження [7].

Для аналізу зовнішньоекономічної діяльності доцільно використовувати:

- метод детермінованого факторного аналізу;
- стандартні методи, до яких відносять: статистичне спостереження, абсолютні та відносні значення, середні значення;
- математичні методи, серед яких варто виділити: математичне моделювання, математичний аналіз, статистика, теорія ймовірностей;
- евристика або евристичні методи;
- розроблені або ж спеціальні методи (SWOT-аналіз, PEST, SNW (аналіз моделі Дюпона), портфоліо) [7].

Метод SWOT-аналізу використовується протягом тривалого часу і успішно аналізує конкурентні переваги у функціонуванні іноземного рівня на рівні підприємств. Даний метод поширено застосовується в зарубіжних практиках фінансового аналізу, в яких його розглядають як найважливіший аспект маркетингового аналізу компанії [7].

Однак при детальному SWOT-аналізі та включенні в нього математичних показників та основних факторів, які зазначають фінансові результати діяльності, фінансове положення організації, це варто розглядати як інтегрований підхід оцінювання фінансової діяльності компанії [7].

Кількісні методи SWOT-аналізу дають змогу оцінити важливість та вплив показників зовнішнього середовища на діяльність підприємства, покращити рівень неформальності й зручності роботи із результатами. Таке аналізування в рамках методу SWOT може бути розглянутий на прикладі таблиці, матриці та профілю. Варто зазначити, що використання методу SWOT-аналізу в торгових організаціях є доволі значним через такі ключові аспекти:

- зростання двостороннього інтересу учасників торгового процесу в однозначній та ретельній оцінці ситуації на ринку;
- нерівномірне зростання продажів за рахунок вибору оптимального асортименту товарів та встановлення цін, які стимулюють ріст попиту на них;
- нагальна потреба підтримки конкурентоспроможності компанії та підвищення ефективності її функціонування [7].

За основу зазначеної методології аналізу лежить теорія М.Портера про конкурентоспроможність підприємства у власній галузі. Процес SWOT-аналізу базується на аналізі діяльності організації з застосуванням наступних блоків питань [7].

PEST-аналіз проявляє себе у з'ясуванні та оцінці впливу макрофакторів на результативність поточної й майбутньої діяльності компанії. PEST – це скорочення від чотирьох англійських слів: де літера Р – політико-правові, Е – економічні, S – соціокультурні та Т означає технологічні сили [7].

Виділяють чотири групи факторів, що є значно важливішими для стратегії підприємства:

- політико-правові;
- економічні;
- соціокультурні;

- технологічні.

Політико-правовий фактор зовнішнього середовища вивчається задля того, щоб отримати чітке уявлення про задуми державних органів з приводу розвитку суспільства також про засоби, завдячуючи яким держава має намір впроваджувати власну політику. Аналіз економічних характеристик навколишнього середовища дає змогу зрозуміти, як утворюються та розподіляються економічні ресурси згідно з державним рівнем. Для значної частини підприємств це одна з важливих умов діяльності [7].

На сьогоднішній день фінансово-економічний аспект зовнішньоекономічної діяльності разом з врахуванням внеску певних учасників є недостатнім, що не дає змоги відповідним чином визначити їхній внесок у збільшення національних коштів від реалізації продукції на експорт.

Розглядаючи це з протилежної сторони, неможливо визначити реальні цифри доходів, котрі отримують певні виробники, або посередники експортних операцій. Що не заохочує конкретних виконавців збільшувати експорт і, відповідно, робити конкурентоспроможну продукцію. Саме ці обставини призвели до необхідності розробки методів розрахунків ефективності [7].

Визначення ефективності зовнішньоекономічних операцій проводиться з метою обґрунтування не лише певних пропозицій щодо купівлі-продажу певних товарів. Також показники можуть бути застосовані при розробці експортно-імпортних планів, при загальному оцінюванні структури та напрямків зовнішньоторговельного обороту. Для наочності подібні розрахунки проводяться як у національній, так і в іноземній валюті [7].

В ході визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств використовується системний підхід, який надає можливість здійснити повноцінний аналіз будь-якого виду зовнішньоекономічної операції. Для проведення економічного аналізу варто обрати критерій ефективності. Критерій є ключовою ознакою, яка відрізняє його від інших класифікаційних ознак [7].

Завдячуючи такій ознаці проводять кількісну оцінку ефективності виробництва. Відповідно до цього визначення, вказаний критерій повинен відповідати принципам утворення показників ефективності, цілком і повністю відзначати його економічну сутність [7].

Застосовуючи похідні дані можливо розрахувати проміжні та узагальнені показники, сформувані факторну модель, визначити формули впливу факторів на узагальнений показник, прорахувати можливі відхилення в здійсненні фінансово-господарської діяльності, обрахувати резерви та зазначити проблеми, котрі вимагають негайного вирішення на управлінському рівні [7].

Економічне обґрунтування діяльності компаній, у тому числі пов'язаних із зовнішньоекономічною сферою, відбувається на основі аналізу показників ефективності [7].

При формуванні аналізу слід вирішити наступне:

- обрати мету та зазначити завдання аналізу;
- обрати час і послідовність методу його впровадження;
- визначити джерела інформації
- обрати метод проведення аналізу;
- призначити конкретних осіб та служби, що будуть відповідальні за аналіз.

Всю систему показників зовнішньоекономічної діяльності підприємств, компаній можна розділити на чотири групи, відповідно до табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Система показників зовнішньоекономічної діяльності

Назва групи	Ключові складові
Абсолютні показники	обсяг експорту, обсяг імпорту, обсяг накладних витрат на експорт / імпорт, середнє сальдо, кількість отриманих претензій, сума претензій, кількість задоволених претензій, обсяг використання торгової марки компанії, обсяг експорту нових товарів.

Продовження табл. 1.2

Відносні показники	індекси динаміки: індекс вартості; індекс фізичного обсягу; індекс цін; індекс кількості, наприклад, динаміка частки світових, європейських ринків, частка нових товарів в експорті, що з'явилися на ринках за останні 5 років, частка зменшення витрат, отримана завдяки використанню нових технологій тощо; коефіцієнти виконання зобов'язань з експорту та імпорту за вартістю, за фактичним обсягом, за ціною; середня тривалість обороту експортної (імпортної) операції; коефіцієнт віддачі коштів від експортно-імпортних операцій).
Структурні показники	товарна структура експорту чи імпорту; географічна структура експорту чи імпорту; структура накладних витрат на експорт чи імпорт
Показники ефективності	валютна ефективність експорту / імпорту; ефективність експорту / імпорту; середня тривалість операції експорту (імпорту); коефіцієнт рентабельності операцій з експорту / імпорту; ефективність експорту / імпорту

Складено автором на основі: [7].

Таким чином, для оцінки економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства використовується ряд показників, варто виділити ефекти експорту-імпорту, показники ефективності експорту та імпорту.

Висновки до 1-го розділу

Отже, зовнішньоекономічна діяльність – це один з найважливіших аспектів розвитку національної економіки. Жодна країна світу не зможе самотійно розвивати власні виробничі процеси, забезпечувати економічне зростання без результативного використання переваг міжнародного поділу праці та об'єднаного міжнародного науково-технічного потенціалу.

Зовнішньоекономічна діяльність позитивно впливає на розвиток перспективних напрямків експортного потенціалу.

Ефективність міжнародної економічної діяльності підприємства – це досить багатостороння економічна ознака, що ретельно досліджувалася вченими протягом значного періоду часу.

На поточному етапі розвитку успіх підприємства на світовому ринку залежить від здатності адаптуватись до швидкого розвитку технологій та умов ведення міжнародного бізнесу. Загалом, щодо успіху та ефективності діяльності підприємства, вони визначається тим, наскільки швидко і за допомогою яких ресурсів підприємство досягає своїх стратегічних орієнтацій, представляє концепцію формалізованого управління ефективністю міжнародної економічної діяльності для підприємств з розгалуженою стратегічною та тактичною складовою цього процесу.

Для ретельного дослідження зовнішньоекономічної діяльності можна застосовувати:

- методи факторного аналізу;
- стандартні методи;
- математичні;
- евристичні методи;
- спеціальні методи.

2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АНТОНОВ»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.

Державне підприємство «Антонов» було створене 31 травня 1946 року під керівництвом авіаконструктора Антонова О.К.

З моменту заснування колективом підприємства було створено та розроблено більше ста типів й модифікацій пасажирських, транспортних та спеціалізованих літаків, виготовлених у загальній кількості більше 22 000 екземплярів.

Літаки «Антонов» завоювали більше 500 світових рекордів.

В компанії працюють представники більше 200 професій та спеціальностей, повний штат конструкторів й вчених, які діють в 35 наукових напрямках, в тому числі таких рідкісних, як аеродинаміка і міцність літальних апаратів, гідравліка [8].

Основні підрозділи ДП «Антонов»:

- 1) дослідно-конструкторське бюро (з проєктування, перспективних й експериментальних досліджень, сертифікації, супроводу серійного виробництва та експлуатації);
- 2) виробництво (основним завданням якого є створення та розробка авіаційної техніки);
- 3) льотно-випробувальна та доводочна база (що призначена для проведення льотних випробувань, доробки та сертифікації літаків, а також для навчання льотного і технічного персоналу);
- 4) спеціальні служби провідних спеціалістів з проєктів;
- 5) авіатransпортний підрозділ (Авіалінії ДП «Антонов», які є лідером міжнародного ринку повітряних перевезень надважких та великогабаритних замовлень);
- 6) технічне обслуговування і ремонт;

7) підготовка льотного складу (проводиться навчання екіпажів для замовників літаків та їх підготовки).

Державне підприємство «Антонов» має повний цикл створення сучасного літального апарата – від передпроектних наукових досліджень і до побудови, випробувань, сертифікації, серійного виробництва та післяпродажного обслуговування [8].

Опис діяльності підприємства:

Авіаційна галузь промисловості, до якої належить ДП «Антонов», відносять до пріоритетних галузей економіки України. Адже вона виступає важливим фактором забезпечення інтересів України в оборонній та військово-політичних напрямленнях, і в сфері створення ефективної транспортної інфраструктури в середині держави.

Авіаційна промисловість здатна розробляти та виробляти складний наукоємний високотехнологічний експортоорієнтований продукт з високою доданою вартістю й забезпечувати утворення висококваліфікованих робочих місць, слугувати стимулом для розвитку інших галузей промисловості, науки та освіти держави.

Державне підприємство «Антонов» є головною науковою структурою з авіаційної техніки в Україні, яку включено до переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для держави [9].

Щодо стратегії розвитку державного підприємства «Антонов» полягає в комплексі взаємопов'язаних за цілями, завданнями, строками здійснення та ресурсоємними складовими сукупність заходів науково-технічного, організаційного та фінансового характеру задля забезпечення здійснення головної мети ДП «Антонов» [9].

Основним завданням стратегії підприємства на найближчі роки є відновлення серійного виробництва літаків класифікацій Ан-1Х8 за рахунок імпортозаміщення та удосконалення конструкції [9].

Головною метою стратегії виступає забезпечення досягнення згідно з означеними планами результатів діяльності підприємства завдячуючи підтримці його довгострокової конкурентоспроможності [9].

Місією ДП «Антонов» є задоволення потреб внутрішніх та зовнішніх ринків в сучасних та надійних розробках літаків, поставках конкурентоздатної авіаційної техніки, забезпеченні чартерних транспортних авіаперевезень (надійність доставки надважких та великогабаритних вантажів авіатранспортом), надавання якісних послуг з післяпродажного технічного обслуговування й ремонту літаків на найвищому рівні [9].

Основні стратегічні цілі діяльності підприємства у середньостроковій перспективі:

1. Закінчення програми імпортозаміщення й ДКР із модернізації літаків Ан-124-100 й Ан-225 задля розширення транспортних можливостей та забезпечення ефективного функціонування авіатранспортного підрозділу підприємства, котрий виступає основним джерелом фінансування поточної діяльності підприємства.
2. Відновлення серійного виробництва літаків «Ан» сімейства Ан-1Х8 за рахунок реалізації програм імпортозаміщення.
3. Долучення стратегічних партнерів та довгострокових інвестицій, в тому числі бюджетних коштів задля впровадження програм Ан-188, Ан-132.
4. Забезпечення сталої та постійної позитивної динаміки основних фінансових показників згідно з основними видами діяльності підприємства за рахунок:
 - зростання доходів від діяльності авіатранспортного підрозділу, запуск серійного виробництва, інжинірингу, НДДКР;
 - розгляд оптимізації витрат підприємства.
5. Проведення плідної роботи задля отримання сертифікатів типу на літаки Ан-1Х8 з подальшою метою забезпечення експорту літаків на зовнішні ринки.

6. Впровадження наступних систем:

- IT - Enterprise;
- управління безпечністю авіації;
- менеджменту якості;
- енергетичного менеджменту;
- екологічного менеджменту.

7. Переобладнання інфраструктури підприємства.

8. Покращення післяпродажного обслуговування.

Враховуючи особливості авіаційних проєктів (достатня капіталомісткість, трудомісткість, досить тривалий цикл виробництва продукції), задля впровадження даної стратегії розвитку державного підприємства «Антонов» необхідна дієва державна підтримка [9].

Напрямок діяльності компанії згідно з географічним розташуванням й галузевим спрямуванням.

Державне підприємство «Антонов» також являє собою науково-виробничу базу, яка розташована на двох промислових площадках в м. Київ та смт. Гостомель, Київської області.

Науково-виробничий полігон підприємства укрупнено має в своєму складі дослідно-конструкторське бюро, власне виробничий підрозділ, а також льотно-доводочну й випробувальну базу.

Також до складу ДП «Антонов» відноситься авіатранспортний підрозділ (АТП ДП «Антонов»), котрий працює на ринку чартерних авіап перевезень нестандартних та негабаритних вантажів відповідно до замовлень з різних країн світу.

Розташування транспортних літаків Ан-124, Ан-225 здійснюється в смт. Гостомель, й також у Німеччині, Англії.

В м. Х'юстоні було відкрито регіональний офіс АТП ДП «Антонов». Державне підприємство «Антонов» співпрацює з НАТО згідно програмі стратегічних військових авіап перевезень, та із ООН відповідно до питань здійснення гуманітарних авіап перевезень [9].

Ключовими перевагами літаків «Антонов» виступає надійність конструкції та економічна ефективність, власне універсальність виконання перевезень, а також здатність експлуатації на ґрунтових аеродромах й простота в обслуговуванні. Завдячуючи наведеним якостям понад 1,5 літаків були експортовані в більш ніж 70 країн світу [9].

На сьогоднішній день державне підприємство «Антонов» виступає одним з не багатьох підприємств світу, яке реалізує повний цикл створення сучасного літака – від власне розробки та серійного виробництва та забезпечення повноцінної післяпродажної підтримки.

Перелік загально корпоративних сертифікатів ДП «Антонов»:

- Сертифікат розробника авіаційної техніки;
- Сертифікат розробника авіаційної техніки;
- Сертифікат схвалення організації - виробника;
- Сертифікат схвалення організації з технічного обслуговування;
- Сертифікат експлуатанта;
- Сертифікат Центру підготовки льотного складу ДП «Антонов».

Організаційна структура виглядає наступним чином:

Головним на підприємстві є Президент, котрий призначається на посаду ДК «Укроборонпром» та функціонує на підставі контракту і Статуту ДП «Антонов» [10].

До структури відносять:

Віце-Президенти з проєктування і виробництва підпорядковуються відповідно Першому віце-Президенту. Безумовно Першому віце-Президенту підпорядковуються:

- директор із якості.
- директор із інформаційних технологій, в обов'язки якого входить розвиток інфраструктури ІТ і прикладних систем (PLM, ERP та ін.).
- директори програм по літальних апаратах «АН» діють відповідно до принципів проєктного управління і керують програмами протягом усього життєвого циклу літальних апаратів [10].

Безпосередньо Президенту підпорядковуються усі Віце-Президенти, фінансовий директор, директор АТП ДП «Антонов» та інші директори [10].

Було відзначено ключові ланки (провідні або керівні), завдячуючи котрим, підприємство функціонує та реалізує свій потенціал.

Державне підприємство «Антонов» виступає єдиним в Україні літакобудівним підприємством, яке розробляє, виготовляє й модернізує військово-транспортні, транспортні та пасажирські літаки задля авіакомпаній України та світу [10].

Слід зазначити, що важливим фактором є фінансові показники підприємства. Вони відображають загальну ефективність господарської діяльності.

Завдяки аналізу фінансових показників підприємства, можна оцінити його поточний стан, зробити висновки з приводу того, чи відбуваються якісні та кількісні зміни в середині компанії, на яких аспектах зосереджується компанія, і які необхідно зробити зміни для покращення її положення на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У виробничо-господарській діяльності одним з найголовніших показників є чистий фінансовий результат. За цим показником можливо оцінити наскільки ефективно підприємство працювало за певний період (зазвичай за основу беруть один календарний рік, а необхідні дані можна отримати з звіту про фінансовий стан підприємства).

Отже, проаналізувавши та порівнявши конкретні значення, в кінцевому результаті отримаємо – в якому стані зараз перебуває підприємство, наскільки вдалою була стратегія розвитку та управління за останні роки, чи розвивалось взагалі господарська діяльність.

Спочатку робиться акцент на таких показниках як: чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, інші операційні доходи, адміністративні витрати, витрати на збут та інші.

Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства за 2016-2020 рр. наведено в табл. 2.1.

**Таблиця 2.1 – 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), тис. грн.	3 650 000	6 050 000	7 850 000	5 950 000	7 500 000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	2 850 000	5 350 000	6 250 000	4 450 000	4 600 000
Валовий прибуток тис. грн.	800 000	700 000	1 600 000	1 500 000	2 900 000
Інші операційні доходи, тис. грн.	290 000	460 000	1 050 000	650 000	325 000
Адміністративні витрати, тис. грн.	170 000	175 000	210 000	260 000	220 000
Витрати на збут, тис. грн.	85 000	230 000	300 000	210 000	60 000
Інші операційні витрати, тис. грн.	620 000	1 375 000	840 000	1 210 000	1 330 000
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	215 000	-620 000	1 300 000	470 000	1 615 000
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	260 000	300 000	1 350 000	560 000	1 270 000
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	178 000	330 000	1 090 000	440 000	1 070 000

Розраховано автором на основі даних ДП «Антонов»

Отже, у період з 2016 р. по 2020 р. простежується поступове зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), з незначною просадкою 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 800 000 тис. грн., а в 2020 р. – 2 900 000 тис. грн., що свідчить про збільшення майже у 4 рази, або 250%. Для ДП «Антонов» – це досить суттєвий приріст за такий проміжок часу, і свідчить про те, що компанія поступово прогресує в операційній діяльності.

Більше всього витрат відноситься до інших операційних витрат, це обумовлено тим, що компанія 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 на суму – 620 000 тис. грн.

Найбільш прибутковими роками для компанії були 2018 р. та 2020 р., чистий фінансовий результат за 2018 р. склав – 1 090 000 тис. грн., за 2020 р. – 1 070 000 тис. грн.

Також доцільно проаналізувати динаміку змін активів, що знаходились у розпорядженні ДП «Антонов», які наведені у табл. 2.2.

**Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки активів ДП «Антонов»
за 2016 – 2020 рр.**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Власний капітал, тис. грн.	3 600 000	3 700 000	8 640 000	9 980 000	8 310 000
Статутний капітал, тис. грн.	2 060 000	2 060 000	2 060 000	2 060 000	2 060 000
Необоротні активи, тис. грн.	2 300 000	2 250 000	7 299 000	7 745 000	5 930 000
Оборотні активи, тис. грн.	4 150 000	5 150 000	6 280 000	6 490 000	5 820 000

Розраховано автором на основі даних ДП «Антонов»

Спираючись на табличні дані, можна зробити висновок, що період 2016-2017 рр. були свого роду адаптивними, через те, що ДП «Антонов» з 2015 р. став входити до складу державного концерну «Укроборонпром».

А ось 2018-2020 рр. вже є показовими, підприємство має досить суттєвий запас власного капіталу, та значну кількість необоротних та оборотних активів. Варто також зазначити, що статутний капітал з 2016 по 2020 рр. не змінювався і складав 2 060 000 тис. грн.

Наступним кроком буде аналіз структури витрат ДП «Антонов» за період з 2016 р. по 2020 р. Основну увагу необхідно приділити наступним показникам: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація й інші операційні витрати.

Дані, які були зазначені раніше, наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура витрат ДП «Антонов» за 2016 – 2020 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Матеріальні витрати, тис. грн.	1 850 000	3 920 000	5 295 000	3 350 000	587 000
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1 250 000	1 180 000	1 505 000	1 570 000	1 636 000
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	250 000	248 000	305 000	327 000	313 000
Амортизація, тис. грн.	190 000	165 000	162 000	576 000	476 000
Інші операційні витрати, тис. грн.	690 000	1 330 000	663 000	732 000	3 377 000
Разом	4 230 000	6 843 000	7 930 000	6 555 000	6 389 000

Розраховано автором на основі даних ДП «Антонов»

Отже, в період з 2016-2020 рр. більше всього матеріальних витрат було у 2018 р. – 5 295 000 тис. грн., а найменше в 2020 р. – 587 000 тис. грн. Витрати на оплату праці і відрахування на соціальні заходи мають незначну динаміку та тенденцію до щорічного збільшення.

Сума амортизації за 2016-2018 рр. майже не змінювалась, а ось за 2019 р. вона становила – 576 000 тис. грн. та за 2020 р. – 476 000 тис. грн., що засвідчує про те, що відбувається зношення основних засобів підприємства, і не є позитивним показником.

Також за 2020 р. значно виросли інші операційні витрати, які становлять 3 377 000 тис. грн., що щонайменше втричі більше за минулорічні показники.

Показники рентабельності активів та чистої маржі наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників динаміки рентабельності активів та чистої маржі за 2016-2020 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Рентабельність активів	1,6%	2,4%	7,3%	3,3%	7,2%
Чиста маржа	3,2%	5,5%	14,0%	7,5%	13,1%

Розраховано автором на основі даних ДП «Антонов»

Спочатку зупинимось на розкритті понять зазначених показників.

Отже, рентабельність активів та чиста маржа – це відношення чистого прибутку до загальних активів/виручки відповідно.

Як видно з таблиці, найбільш продуктивними були 2018 р. та 2020 р. У 2018 р. показник рентабельності активів склав 7,3%, а чиста маржа – 14,0%. Аналогічні показники за 2020 р. становили 7,2% та 13,1% відповідно. Ці показники вказують на міцність підприємства та здатність витримати певні непередбачувані критичні ситуації.

Далі проаналізуємо показники динаміки стійкості ДП «Антонов» за 2016-2020 рр., які наведено в табл. 2.5.

**Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки стійкості ДП «Антонов»
за 2016-2020 рр.**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Заборгованість	49,8%	36,4%	37,0%	23,6%	21,3%
Борги	99,2%	57,2%	58,6%	30,9%	27,9%
Коефіцієнт покриття (ліквідність)	202,3%	177,4%	183,5%	266,0%	277,1%
Абсолютна ліквідність	13,8%	30,1%	13,8%	12,9%	13,3%
Коефіцієнт автономії	50,2%	63,6%	63,0%	76,4%	77,9%

Розраховано автором на основі даних ДП «Антонов»

Заборгованість та борги – це відношення загальних зобов'язань до загальних активів/власного капіталу відповідно.

Коефіцієнт покриття – визначається співвідношенням усіх оборотних активів (за виключенням витрат майбутніх періодів) до короткострокових зобов'язань й характеризує достатність оборотних коштів підприємства задля погашення своїх боргів протягом року. [11]

Отже, заборгованість та борги за період з 2016 р. по 2020 р. мали тенденцію до поступового зниження, це засвідчує про те, що компанія щорічно погашала минулі зобов'язання та не залучала нових, або ж не в таких об'ємах, як це було в 2016-2018 рр.

Обслуговування існуючих боргів не обтяжує компанію, тобто можна залучити нові борги.

Ліквідність достатня, щоб сплачувати рахунки.

Коефіцієнт автономії є досить значущим показником для будь-якого підприємства, бо він характеризує фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. За період 2016-2020 рр. даний показник доволі стрімко зростає, у 2016 р. - 50,2%, а в 2020 р. - 77,9%, тобто збільшився на 27,7%, що є досить значним приростом за 5 років, особливо для підприємства таких масштабів, як ДП «Антонов».

Ліквідність ДП «Антонов» можливо описати достатньою наявністю ліквідних засобів в наступній формі:

- залишку готівкових коштів;
- грошей на рахунках у банках;
- частин оборотних активів, що легко реалізуються.

Головними ознаками платоспроможності й ліквідності ДП «Антонов» виступає наявність в достатньому обсязі грошових коштів. Задля підтримання стійкого рівня платоспроможності компанією забезпечується постійний контроль грошових потоків, їхня рівномірність, збалансованість й синхронність.

Далі розглянемо динаміку зміни загальних активів підприємства та чистих продажів, які наведені в табл. 2.6.

**Таблиця 2.6 – Динаміка загальних активів та чистих продажів
за 2016-2020 рр.**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Загальні активи, млрд. грн.	7,5	14	15	13,5	15,5
Чисті продажі (виручка), млрд. грн.	4	6,5	8	6	8,5

Розраховано автором на основі даних ДП «Антонов»

Виходячи з даних, що засвідчені у таблиці, і аналізуючи динаміку загальних активів, і показників чистих продажів за 2016-2020 рр., можна зробити висновок, що ДП «Антонов» має дуже диверсифікований бізнес і займає значну ринкову частку.

Сума загальних активів підприємства щорічно збільшується, у 2016 р. - 7,5 млрд. грн., а в 2020 р. - 15,5 млрд. грн., що свідчить про збільшення у 2 рази.

Чисті продажі за аналогічний період також зросли вдвічі, що є приводом стверджувати, що компанія проводить активну політику продажів (товарів, робіт, послуг) на міжнародному та внутрішньому ринках.

Також для більшої наочності та для того, щоб підсумувати і виокремити наявні проблеми на підприємстві, доцільно графічно відобразити загальні активи та чисті продажі, відповідно до рис. 2.1.

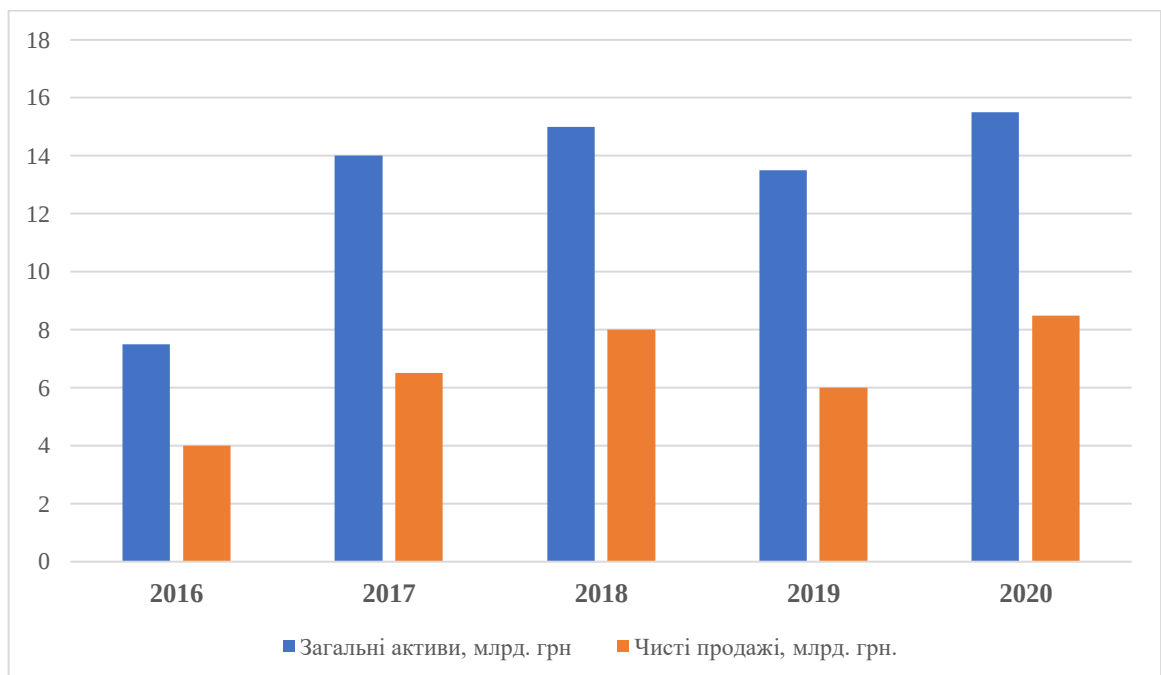


Рисунок 2.1 - Динаміка загальних активів та чистих продажів за 2016-2020 рр.

Побудовано автором на основі даних ДП «Антонов»

Отже, проаналізувавши фінансовий стан ДП «Антонов», можна окреслити наявні наступні проблеми:

1. Досить низькі показники операційної діяльності;
2. Незначна кількість відрахувань грошових коштів на покращення виробничої ланки (оновлення устаткування);

3. Підприємство має значно більший потенціал отримання прибутку від зовнішньоекономічної діяльності, тобто наявні проблеми в організації та реалізації ЗЕД, що негативно відображається на фінансових показниках (шляхом недоотримання значної кількості грошових потоків ззовні).

Досліджуваному підприємству необхідно переглянути політику ведення зовнішньоекономічної діяльності та розглянути альтернативні варіанти вектору розвитку даного напрямлення.

Серед ключових факторів, котрі впливають, а також і в подальшому впливатимуть на ліквідність державного підприємства «Антонов», є нагальна необхідність вирішення й реалізація таких принципових проблем розвитку підприємства, як ремонт і модернізація літаків, здійснення програм імпортозаміщення комплектуючих виробів та матеріалів виробництва РФ, побудова центрів технічного обслуговування, підтримка аеродромної інфраструктури і технічного переоснащення виробничого процесу [10].

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства та оцінювання її ефективності.

Авіабудівна галузь має колосальний потенціал і може приносити до бюджету України значні кошти, 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, від складання до льотних випробувань.

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.

Відділ ЗЕД на підприємстві займається пошуком партнерів, плануванням, координацією та складанням договорів на міжнародному ринку.

Завдання, які виконує цей відділ:

- контроль та управління;
- аналіз та оцінка іноземних партнерів;
- пошук стратегічних можливостей, щодо виходу на нові ринки збуту;
- укладання договорів з замовниками.

Приводом для гордості також слугує авіатранспортний підрозділ підприємства.

АТП ДП «Антонов» – авіатранспортний підрозділ підприємства, який зосереджується на міжнародних вантажних авіап перевезеннях.

Флот авіаліній складається із 1-го літака Ан-225 «Мрія», 7 – Ан-124-100 «Руслан», 1-го – Ан-22 «Антей», 1-го – Ан-26 та одного Ан-74Т.

Кожного року тисячі тонн різноманітних вантажів, у тому числі таких, перевезення котрих іншими видами транспорту просто нереальне, доставляються замовникам у 800 аеропортів всього світу.

Діяльність авіакомпанії можна охарактеризувати найвищою надійністю.

Український оператор – міжнародний підрозділ з авіатранспортних перевезень компанії «Антонов» [18].

Галузі, які обслуговує АТП ДП «Антонов»:

- енергетичні;
- автомобільні;
- інтермодальні;
- потяги та вертольоти;
- аерокосмічні;
- морські;
- промислові;
- гуманітарна та миротворча діяльність.

Доцільно розглянути присутність та частку ДП «Антонов», яка наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Присутність та частка на ринках ДП «Антонов»

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 автором на основі даних ДП «Антонов»

Частка у секторі – це ринкова частина компанії в межах загальної виручки сектору її основного напрямку. Показник вказує на загальний масштаб функціонування компанії та рівень її впливу на економічну складову країни в цілому [21].

Даний показник за період 2016-2020 рр. варіюється в межах до 2%, що свідчить про досить низький вплив на економіку країни.

Частка ринку – відносна частина компанії в межах загальної виручки на ринку зі сторони огляду її основної діяльності. Показник демонструє ринкову потужність компанії [21].

Пік даного показника був у 2017 р. – 29,9%, а в 2020 р. значно зменшився – 19,8%, що на 10,1% менше, і є не дуже позитивним результатом, адже це свідчить про те, що компанія поступово втрачає ринкову потужність.

Частка на субринку – дає змогу оцінювати виручку компанії відносно субринку їх основної діяльності. Субринок розташовується на рівень нижче від власне ринку відповідно до КВЕД. Тому показник й описує ринкову потужність компанії з огляду вузького сегменту ринку [21].

Обставини на субринку майже ідентична до ситуації на загальній частці ринку.

Зупинимось більш детально на характеристиках та стані повітряного флоту авіакомпанії, а саме на двох моделях літаків (Ан-225 «Мрія» та Ан-124 «Руслан»), які є гордістю підприємства.

1. Загальний опис і технічні характеристики АН-225 «Мрія»

Даний літак, оснащений шістьма двигунами, і має максимальну злітну масу в 640 т.

«Мрія» була розроблена для транспортування ракети-носія "Енергія" та космічного судна "Буран". АН-225 здійснив перший зліт в небо 21 грудня 1988 року.

На комерційних умовах експлуатація АН-225 почалася вже у 2001 році. Саме з того часу літак виконує регулярні перельоти, доставляючи різноманітні вантажі. Особливої уваги заслуговує той факт, що «Мрія» виконує завдання в розрізі миротворчих та гуманітарних операцій у різних країнах світу [18].

Наразі проводяться роботи із подовження терміну служби літака, для забезпечення можливості його експлуатації до 2033 року.

«Мрія» була розроблена з використанням досвіду, отриманого при створенні АН-124. При цьому, АН-225 відрізняється від базового літака подовженим фюзеляжем. Окремі «вставки» було зроблено перед крилом та за ним [18].

На АН-225 використовується однакове носове шасі, як і на АН-124-100, що дозволяє виконувати процедуру «присідання», котра полегшує процес завантаження та розвантаження.

Але, на відміну від АН-124-100, який має задній вантажний люк з рампою й хвостове оперення з одним вертикальним стабілізатором, «Мрія» оснащена великогабаритним двохкільовим оперенням, що дозволяє літаку перевозити масивні та габаритні вантажі зовні фюзеляжу.

Вантажна кабіна «Мрії» може бути герметизована, що дає змогу розширити транспортні можливості літака. Тобто бортове вантажне обладнання й конструкція переднього вантажного люку його рампи забезпечують швидке й просте завантаження/розвантаження.

В своєму активі АН-225 «Мрія» – більше 240 світових рекордів, його можливості зображено в слогані АТП ДП «Антонов»: «Ніхто інший не перевезе більше» [18].

2. Загальний опис і технічні характеристики АН-124 «Руслан»

Авіатранспортний підрозділ ДП «Антонов» – це перша авіакомпанія, котра запропонувала на комерційному ринку надважких вантажних авіап перевезень літак Ан-124-100 «Руслан».

У авіаліній нараховують 7 літаків Ан-124-100 (у тому числі й дві модернізовані версії з збільшеною вантажопідйомністю до 150 т.), « АТП ДП «Антонов» більше 30 років встановлюють стандарти в даному ринковому сегменті [18].

Ан-124-100 здатний перевозити вантажі масою близько 120 т. Два «Руслани» авіаліній «Антонов» модифіковані під варіанти, вантажопідйомність яких збільшена до 150 т. На цих літаках також була встановлена додаткова вдосконалена цифрова система гальмування шасі та була зміцнена вантажна рампа. Модифікація Ан-124-100М оснащена модернізованими навігаційними системами (P-RNAV) та цілком відповідають новітнім стандартам ІКАО згідно за точністю літаководіння й шуму на місцевості [18].

Фюзеляж «Руслан» має двопалубну конструкцію. Вантажна кабіна розташовується на нижній палубі. Довжина котрої – 36,5 м, ширина – 6,4 м, висота – 4,4 м. Верхня палуба призначена – для екіпажу та відведено місце для технічного персоналу.

Розглядаючи верхню палубу то там є люки, котрі забезпечують доступ до крила і хвостового оперення задля проведення технічного обслуговування.

«Руслан» має бортові крани, котрі можуть піднімати надважкі та моновантажі загальною масою до 30 т. , що дає змогу незалежно ні від кого завантажити та розвантажити літак [18].

Задля завантаження вантажів масою до 120 т., шасі Ан-124-100 мають спеціальну конструкцію, котра забезпечує процедуру «присідання», корегуючи кут нахилу вантажної рампи. Однією з особливостей є те, що «Руслан» може завантажуватися через носовий люк. За рахунок такої особливості можливе використання для завантаження колісних або гусеничних транспортних засобів [18].

Головними показниками активної зовнішньоекономічної діяльності будь-якого підприємства є експортні та імпорتنі операції.

Розглянемо їх більш детально, і почнемо з експортної діяльності, яка наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Експортна діяльність ДП «Антонов»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Дохід від експорту, грн.	150 000 000	80 000 000	3 500 000 000	2 000 000 000	20 000 000
Кількість контрагентів	15	20	30	15	10
Кількість операцій	70	55	95	40	25

Розраховано автором на основі даних ДП «Антонов»

Як свідчать представлені дані, за період 2016-2020 рр. ДП «Антонов» проводить активну експортну діяльність. Кількість контрагентів за цей період варіюється в межах від 10 до 30.

Найбільш доходним виявився 2018 р., дохід склав – 3 500 000 000 грн., а кількість контрагентів була 30, і було проведено 95 різноманітних операцій.

А ось найменш доходним був 2020 р., що пов'язано з пандемією.

Слід зазначити, що у період пандемії було надано значну кількість гуманітарної допомоги за програмою ООН.

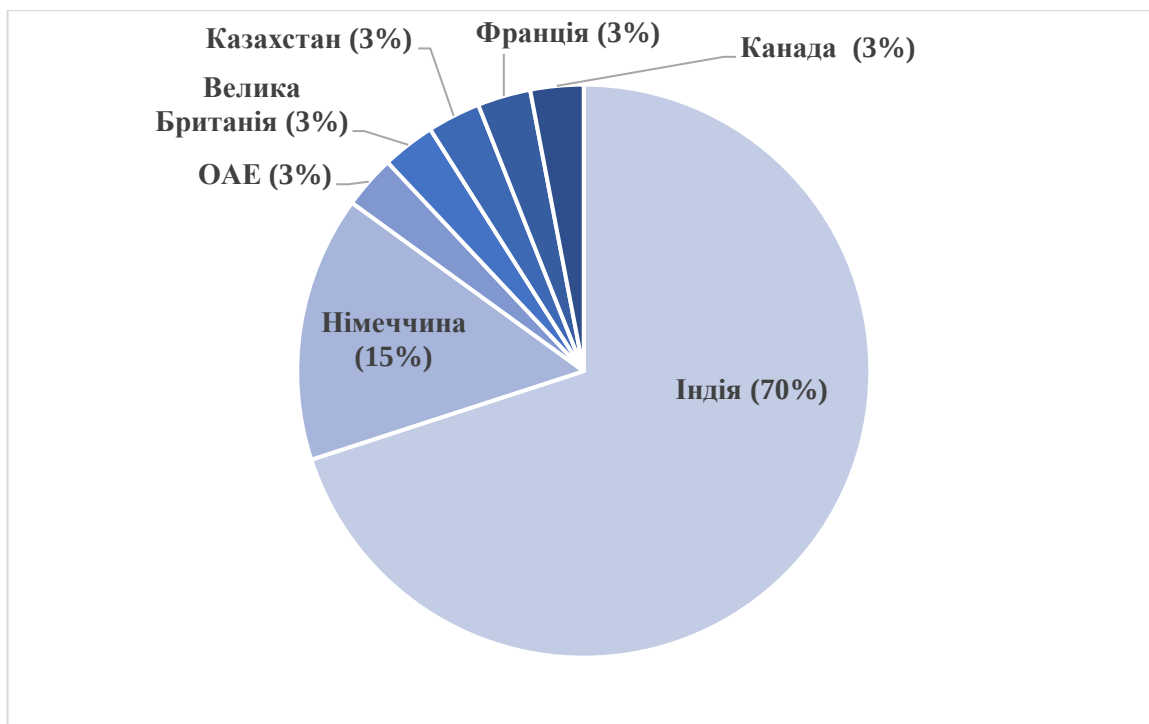
До операцій з перевезення медичних засобів з Китаю до різних країн світу Ан-225 долучився 11 квітня 2020 року. До теперішнього часу «Мрія» вже виконала рейси до Індії, США, Польщі, Франції, Німеччини, Канади, України.

Основними контрагентами в експортній діяльності ДП «Антонов» є 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%).

Для більшої наочності доцільно відобразити дані графічно, відповідно до рис. 2.2.



**Рисунок 2.2 – Основні контрагенти в експортній діяльності
ДП «Антонов» за 2020 р.**

Побудовано автором на основі даних ДП «Антонов»

Найбільш значимими контрагентами в експортній діяльності є Індія (70%) та Німеччина (15%).

А тепер перейдемо до основних категорій товарів, що були експортовані, котрі наведено в табл. 2.9.

**Таблиця 2.9 – Категорії товарів, які були експортовані ДП «Антонов»
за 2020 р.**

Код	Характеристика
8803	– Частини літальних апаратів товарної позиції 8801 або 8802.
4011	– Шини та покриття пневматичні гумові нові.
2710	– Нафта або нафтопродукти, одержані з бітумінозних порід, крім сирих; продукти, з вмістом 70 мас.%, або більше нафти чи нафтопродуктів, одержаних з бітумінозних порід, причому ці нафтопродукти є основними складовими частинами продуктів; відпрацьовані нафтопродукти.

Продовження табл. 2.9.

8413	– Насоси для рідин з витратоміром або без нього; механізми для підймання рідини.
8302	– Арматура кріплення, фурнітура та аналогічні вироби з недорогоцінних металів, що використовуються для меблів, дверей, сходів, вікон, віконниць, у кузовах транспортних засобів, для лимарських виробів, валіз, ящиків, скриньок та аналогічних виробів; кронштейни, вішалки для одягу, капелюхів, підставки та аналогічні вироби з недорогоцінних металів; ролики з арматурою з недорогоцінних металів; замикальні пристрої для автоматичних дверей з недорогоцінних металів.
7007	– Скло безпечне, включаючи скло зміцнене (загартоване) або багатошарове.
8501	– Двигуни та генератори, електричне (крім електрогенераторних установок).
38190000	– Гальмівні рідини гідравлічні та інші готові рідкі суміші для гідравлічних трансмісій, без вмісту нафти або нафтопродуктів, одержаних із бітумінозних мінералів, або із вмістом нафти чи нафтопродуктів менш як 70 мас.%.
8411	– Двигуни турбореактивні, турбогвинтові та інші газові турбіни.
8421	– Центрифуги, включаючи відцентрові сушарки; обладнання та пристрої для фільтрування або очищення рідин чи газів.

Складено автором на основі: [17].

Наступним досить важливим показником є імпорт. Незважаючи на те, що раніше згадувалось про наявність повного циклу виробництва, ДП «Антонов» все одно здійснює імпорتنу діяльність.

Слід зазначити, що в компанії досить активно працюють над імпортозаміщенням та поступово переходять на вітчизняні комплектуючі, але програма з заміщенням певних деталей потребує досить тривалого часу та висококваліфікованих працівників.

Наразі, через конфлікт з РФ, основними елементами, які необхідно замінити на більшості літаків АН є: шасі, допоміжні силові установки, навігаційні системи, а також більшість електроніки.

Показники імпоротної діяльності наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Імпортна діяльність ДП «Антонов»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Обсяг імпорту, грн.	850 000 000	550 000 000	150 000 000	400 000 000	350 000 000
Кількість контрагентів	100	55	45	55	30
Кількість операцій	450	150	80	90	85

Розраховано автором на основі даних ДП «Антонов»

Як свідчать наведені дані, за період 2016-2020 рр. ДП «Антонов» проводить плідну роботу в сфері імпорту. Виходячи з цих даних маємо, що більше всього було імпортовано у 2016 р. на суму – 850 000 000 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 імпортних операцій (кількості контрагентів та залучених коштів), що вже можна зазначити як проблему, тобто знижується ділова активність з іншими компаніями.

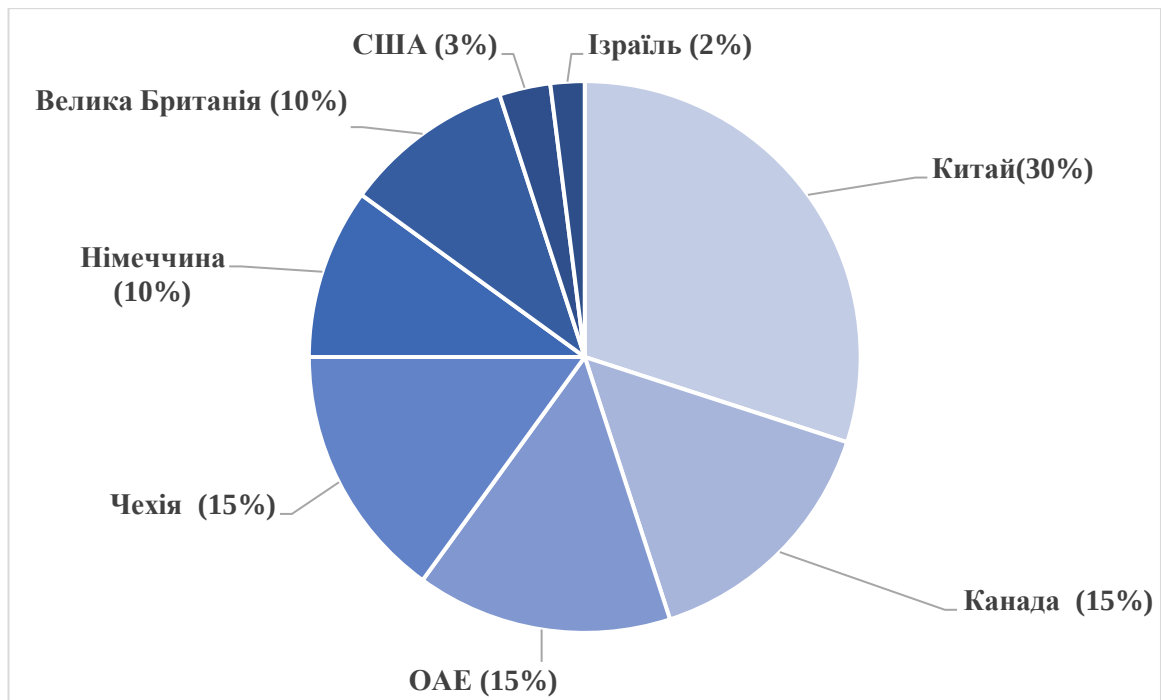
Також, зниження кількості контрагентів може бути викликане тим, що за досить довгий період функціонування підприємства, вже сформувалась певна база компаній, з якими й підтримується двостороння співпраця.

Основними контрагентами в імпортній діяльності ДП «Антонов» є 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%).

Для більшої наочності доцільно відобразити зазначені дані графічно, відповідно до рис. 2.3.



**Рисунок 2.3 – Основні контрагенти в імпортній діяльності
ДП «Антонов» за 2020 р.**

Побудовано автором на основі даних ДП «Антонов»

На відміну від експортної діяльності, в імпортній з'являються нові контрагенти, з якими компанія досить тісно співпрацює, такі як: Китай (30%), Чехія (15%) та Ізраїль (2%).

А тепер перейдемо до основних категорій товарів, що були імпортовані, які наведено в табл. 2.11.

**Таблиця 2.11 – Категорії товарів, які були експортовані ДП
«Антонов» за 2020 р.**

Код	Характеристика
8536	– Електрична апаратура для комутації або захисту електричних кіл чи для приєднання до електричних кіл або в електричних колах (наприклад, вимикачі, роз'єднувачі, перемикачі, реле, запобіжники плавкі, пристрої для гасіння стрибків напруги, штепсельні вилки і розетки, патрони для ламп та інші з'єднувачі, коробки з'єднання), для напруги не більш як 1 000 В; з'єднувачі для оптичних волокон, волоконно-оптичних джгутів або кабелів.

Продовження табл. 2.11.

8803	– Частини літальних апаратів товарної позиції 8801 або 8802.
4016	– Інші вироби з вулканізованої гуми, крім твердої
9405	– Лампи (світильники) та освітлювальне обладнання, включаючи прожектори та їх частини, в іншому місці не зазначені; світлові вивіски, світлові покажчики, табло з назвою або адресою і подібні вироби, що мають умонтоване джерело світла та їх частини, в іншому місці не зазначені.
8425	– Талі та підіймачі, крім скіпових підіймачів; лебідки та кабестани; домкрати
9014	– Компаси для визначення напрямку; інші навігаційні прилади та інструменти
8412	– Інші двигуни та силові установки.
8535	– Електрична апаратура для комутації або захисту електричних кіл чи для приєднання до електричних кіл або в електричних колах (наприклад, вимикачі, перемикачі, роз'єднувачі, запобіжники плавкі, блискавковідводи, обмежувачі напруги, пристрої для гасіння стрибків напруги, штепсельні вилки і розетки та інші з'єднувачі, коробки з'єднання), для напруги понад 1 000 В.
8531	– Електрообладнання звукове або візуальне сигналізаційне (наприклад, дзвоники, сирени, індикаторні панелі, пристрої сигналізації про крадіжки та пожежі), крім обладнання товарної позиції 8512 або 8530.
3506	– Готові клеї та інші готові клеїльні препарати (адгезиви), не включені до інших товарних позицій; продукти, що придатні для використання як клеї або клеїльні препарати (адгезиви), розфасовані для роздрібної торгівлі як клеї або клеїльні препарати (адгезиви), масою нетто не більш як 1 кг .

Складено автором на основі: [17].

Імпортна діяльність є невід'ємною складовою функціонування ДП «Антонов», бо використовується значна частина комплектуючих з різних куточків світу.

Вони використовуються не лише у виробництві літальних апаратів, а ще й для проведення планового технічного обслуговування таких літаків як Ан-124-100 та Ан-225.

Історія міжнародного успіху ДП «Антонов». За останні роки було дві дивовижні події, які приголомшили увесь світ.

1. В листопаді 2016 року Авіатранспортний підрозділ ДП «Антонов» доставили з Сан-Паулу до Сантьяго трансформатор компанії АВВ вагою 155 т. Авіаційне транспортування стало єдиним доступним засобом доставки трансформатора, та єдиним повітряним судном, здатним злетіти з такою вагою, був і є АН-225.

Задля гарантування рівномірного розподілу навантаження за концепцією, створено інженерами «Антонов», у Швейцарії була спроектована та виготовлена спеціальна рама для транспортування. Рама важила більше 23 т. і в розібраному стані була доставлена літаком В747 з Європи до Бразилії. Із сумарною вагою 182 т. трансформатор з рамою та кріпленням стали другим за масою моновантажем, котрий перевозився повітрям, й найважчим, котрий коли-небудь транспортувався у Пд. та Пн. Америці [17].

2. У 2018 році Авіатранспортний підрозділ ДП «Антонов» успішно виконав ряд з 12 рейсів Ан-225, що було найбільшим проєктом за кількістю рейсів та сумарною вагою перевезеного вантажу в історії комерційного використання «Мрії» [17].

За 12 рейсів літак транспортував з Чилі до аеропорту Болівії 12 модулів парогенераторів, кожний загальною вагою 160 т. Для рівномірного розподілення навантаження на підлогу літака використовувалось навантажувальне обладнання спеціального призначення АТП «Авіаліній Антонова» та використовувалась технологія зворотного вигину разом з демпферними панелями. Проєкт запланували задля розбудови електростанції Entre Rios у Болівії. Транспортування літаком «Мрія» було обране замовником, для того, аби гарантувати найбільш надійне та найшвидше рішення складної логістичної задачі [17].

Також необхідно провести аналіз експортної та імпоротної ефективності діяльності ДП «Антонов».

При проведенні такого аналізу розраховуються наступні показники: ефективність та ефект експорту/імпорту, економічна ефективність та ефект експортної/імпоротної продукції.

Аналіз ефективності експортно/імпортних операцій наведено в табл. 2.12.

**Таблиця 2.12 – Динаміка ефективності експортно/імпортних операцій
ДП «Антонов» за 2016-2020 рр.**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення			
						17/16	18/17	19/18	20/19
Ефективність експорту	1,53	1,15	1,6	1,45	1,04	-0,03	+0,54	-0,09	-0,43
Ефективність імпорту	1,29	1,1	1,03	1,09	1,08	-0,19	-0,07	+0,06	-0,01
Ефект експорту, млн. грн	147,15	74,65	349,3	199,5	15,4	-72,5	+274,65	-149,8	-184,1
Ефект імпорту, млн. грн	84,7	54,4	14,4	39,6	34,5	-30,3	-40	+25,2	-5,1
Економічна ефективність виробництва експортної продукції	1,43	1,07	1,51	1,39	1,02	-0,36	+0,44	-0,12	-0,37
Економічна ефективність виробництва імпоротної продукції	1,23	1,06	1,01	1,04	1,06	-0,17	-0,05	+0,03	+0,02
Економічний ефект виробництва експортної продукції, млн. грн.	131,1	66,6	328,0	186,3	13,5	-64,5	+261,4	-141,7	-172,8
Економічний ефект виробництва імпоротної продукції, млн. грн	73,1	48,8	10,6	33,1	29,2	-24,3	-38,2	+22,5	-3,9

Розраховано автором на основі даних ДП «Антонов»

Виходячи з наведених даних спостерігається зниження ефективності експортно/імпортних операцій.

Ефективність експорту в 2016 р. – 1,53, а у 2020 р. – 1,04, що на 0,49 менше, щодо ефективності імпорту, то вона має також негативний характер до зниження, за 2016 р. – 1,29, а в 2020 р. цей показник склав 1,08. Інші показники

мають майже аналогічну динаміку та тенденцію до зниження за аналізований період з 2016 р. по 2020 р.

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.

2.3. Діагностика ризиків при виході підприємства на нові ринки збуту.

Діагностика ризиків є невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства. Роблять її для того, щоб запобігти колосальних втрат, і річ йде не тільки про грошову складову, бо ризики можуть виникнути на будь-якому етапі діяльності та функціонування компанії.

На підприємствах значного масштабу або ж таких, що мають стратегічне призначення – присутні цілі відділи з запобігання/управління ризиками.

Основними завданнями відділу є:

- управління ризиками щодо безпеки польотів на державному рівні, в частині компетенції відділу;
- виявлення проблем з безпеки польотів (safety issue);
- оцінювання факторів ризику, з приводу безпеки польотів, пов'язаних з виявленими проблемами;
- впровадження та/або здійснення заходів для керування ризиками щодо безпечності польотів;
- здійснення контролю за заходами забезпечення безпечності польотів;
- здійснення аналітики й визначення наявного рівня безпечності польотів;
- забезпечення конфіденційності інформації з безпечності польотів [19].

Ризик – це ймовірність появи непередбачених втрат планового прибутку, доходу чи майна, та інших ресурсів в зв'язку із випадковою зміною умов економічного функціонування, несприятливими обставинами [20].

Вимірюють частіше всього частотою, ймовірністю появи будь-якого рівня втрат.

Найнебезпечніші ризики – з достатньою ймовірністю рівня втрат, котрі перебільшують величину очікуваного прибутку [20].

На сьогоднішній день фінансування діяльності державного підприємства «Антонов» в більшій мірі залежить від єдиного джерела фінансування, а саме вантажних авіаперевезень, тобто політика підприємства з приводу управління операційними та фінансовими ризиками направлена на їх мінімізацію.

Головні ринкові ризики:

1. Відсутність портфелю постійних замовлень на постачання літаків сімейства Ан-1Х8, тобто зменшуються доходи підприємства та знижується ефективність його господарського існування[10].
2. Недосконалі розрахунки при прогнозі авіаційного ринку та їх ринкових цін, в кінцевому результаті призведе до недостатнього обсягу замовлень на літаки, збільшення собівартості продукції й зниження ефективності діяльності компанії [10].
3. Непередбачене підвищення цін на матеріали при створенні й виробництві літальних апаратів [10].
4. Санкції з приводу використання повітряного флоту, в тому чи іншому регіоні світу, що пояснюється згідно технічних можливостей літаків, відсутністю необхідних частин або відсутністю потрібного обладнання, зростанням вимог щодо експлуатації літаків [10].
5. Несвоєчасне або неякісне постачання потрібних ПКВ, матеріалів та обладнання для власного виробництва літаків[10].

Зазначені ринкові ризики можуть бути вирішені, якщо вчасно активізувати необхідні аспекти, а саме:

- формування маркетингу спираючись на відповідний план, який забезпечує необхідний обсяг узгоджених контрактів й угод на експорт продукції та послуг компанії;
- доцільним плануванням та організацією виробництва продукції, а також здійснення послуг, котрі гарантують потрібний рівень собівартості продукції/послуг й термін реалізації замовлення;

- детальним опрацюванням умов договорів з постачальниками матеріалів та замовниками, контрагентами;
- державною підтримкою;
- модернізація та імпортозаміщення на літаках сімейства Ан [10].

Головні валютно-кредитні ризики:

1. Плаваючі курси валют, що може призвести до збільшення витрат підприємства на закупівлі ПКВ й матеріалів іноземного виробництва або обслуговуванні іноземних кредитів, закупівлі паливо-мастильних матеріалів.
2. Збільшення процентних ставок за кредитами, що понесе за собою збільшення витрат підприємства на виплату процентів.
3. Перегляд умов отримання та відшкодовування кредитів, а також процентів за ними, заборгованості по кредитах.
4. Недостатня кількість власних коштів компанії для сплати процентів за кредитами й загальною заборгованістю [10].

Зазначені валютно-кредитні ризики можуть бути урегульовані, якщо вчасно активізувати необхідні заходи, а саме:

- впровадження ретельного планування собівартості реалізації продукції та послуг, власне виробництва, в умовах різних валютних курсів, умов кредитування та кількості проданої продукції;
- детальним обґрунтуванням необхідності залучення нових кредитів;
- страхуванням або хеджуванням основних фінансових ризиків;
- проведення ефективної маркетингової політики, яка буде забезпечувати необхідний обсяг укладених контрактів та угод на експорт літальних апаратів та послуг задля сплати заборгованості по кредитах;
- державною підтримкою [10].

Головний ризик ліквідності:

Ризик недостатньої кількості коштів підприємства для здійснення обов'язкових виплат. Потреба підтримання кількості коштів на рахунку підприємства в необхідних для здійснення діяльності компанії.

Наявність одного основного джерела фінансування витрат компанії у вигляді авіаційних перевезень, а також відповідно неможливість залучити необхідні надходження через складності середньо- та довгострокового планування вантажних авіаційних перевезень.

Нормативно-правові обмеження на залучення коштів компанією. Нестабільність та обмежені можливості банківської сфери України щодо спонсорства авіабудівних проєктів [10].

Запобігти ризиків ліквідності можливо за рахунок наступних заходів, котрі необхідно своєчасно реалізувати, а саме:

- ретельним та розширеним плануванням собівартості виробництва, вартості реалізації продукції та послуг за різних валютних курсів, умов кредитування та кількості виконаних продажів;
- досконало контролювати витрати компанії, з'являється потреба встановлення нормативів для використання певних ресурсів;
- сталий контроль грошових коштів компанії, їхня рівномірність, збалансованість, а також синхронність;
- детальним обґрунтуванням необхідності залучення нових кредитних коштів;
- страхуванням або хеджуванням фінансових ризиків;
- проведення ефективної маркетингової політики у відповідності до встановленого плану, котрий забезпечує необхідний обсяг укладених контрактів та угод на експорт продукції та надання послуг компанії;
- державною підтримкою [10].

Головний ризик реформування компанії.

Несподівані наслідки за випадку прийняття недоцільних рішень з приводу перетворення чи реформування компанії.

Даний ризик може бути усунутий за рахунок:

- на початку реформування повинна передувати розробка техніко-економічного пояснення (бізнес-плану) зазначених дій разом з визначенням ризиків й заходами щодо їхньої мінімізації, прогнозу соціальних наслідків й ризиків щодо надходжень до бюджету, програми розвитку компанії в процесі та після прийняття рішення;
- залучення та формування спеціальних нормативних актів з приводу особливостей перетворення й реформування компанії авіаційної галузі, а також позбавлення адміністративних обмежень та заборон в господарській діяльності;
- підтримкою уряду України даного процесу шляхом: держзамовлення, фінансування ДКР, або ж імпортозаміщення [10].

Виокремимо основні ризики на які варто звернути увагу:

1. Довгострокова відсутність державного оборонного замовлення на розробку літаків та тренажерів, їх безпосереднього виробництва й постачання, що суттєво зменшує надходження грошових коштів в компанію [10].

2. Нагальна потреба в отриманні Сертифікатів типу Європейського агентства з безпеки авіації на широковідомі перспективні літаки Ан-148, Ан-158, Ан-178, Ан-132, фактор який обмежує їх експорт в країни ЄС та країни, в котрих ці сертифікати визнають без проведення додаткових перевірок [10].

3. Досить слабо розвинута інфраструктура післяпродажного обслуговування літаків, які були продані, що стримує їх подальші продажі [10].

4. Низька платоспроможність вітчизняних авіаперевізників задля придбання літаків «Ан», неефективна система лізингу, провідного національного авіаперевізника обмежують в попиті на вітчизняні літаки[10].

5. Відсутність урядової цільової науково-технічної програми розвитку авіаційної галузі промисловості України, у котрій комплексно відображаються шляхи рішення основних проблем компаній авіаційної промисловості, й в тому числі появі значного попиту на існуючі й перспективні літаки «Антонова», нагальна потреба завершення програм імпортозаміщення, створення нових

проривних літаків Ан-1Х8, двигунів Ан-28, інноваційного бортового радіоелектронного обладнання, агрегатів, БПЛА тощо, отримання сертифікації за нормами EASA продукції та компаній, проведення технічного переобладнання виробництв, створення й покращення інфраструктури післяпродажної підтримки літаків [10].

6. Втрата потенційних ринків збуту літаків, котрі на даний час не компенсована на ринках ЄС та інших природних ринків [10].

7. За наявності експортно-кредитного агентства, створення його статутного капіталу й функціонування установ підтримки та просування експорту було залучено фінансову підтримку з державного бюджету у 2018 році, проте була відсутність механізму страхування, гарантування й здешевлення кредитування експорту літаків [10].

8. Неефективна система українських банків в частині представлення грошових коштів у необхідних розмірах за адекватними відсотками й тривалості для впровадження довгострокових авіаційних проєктів компаній галузі, придбання літаків авіакомпаніями та лізинговими організаціями [10].

9. Завищена вартість кредитів, отримання котрих займає занадто багато часу, особливо для державних підприємств авіаційної галузі, в тому числі одержання державних гарантій з приводу залучення інвестицій, які стримує поповнення обіговими коштами компанію [10].

10. В Україні створені сприйнятливі умови задля ввезення нових та «уживаних» літаків західних виробників, котрі порівняно з новою українською авіаційною технікою мають цінові переваги з розрахунку масового серійного виробництва, низьких відсотків по кредитним ресурсам, можливості їхнього залучення на довгострокову перспективу, а також існуючих нульових митних ставок й ПДВ при імпорті іноземних літаків [10].

11. Незакріплений порядок розподілу коштів, коли була введена державна фінансова підтримка збуту літаків вітчизняного виробництва через механізм здешевлення кредитів шляхом компенсації певної частини ставки за кредитами комерційних банків та внесків суб'єктами господарювання в національній валюті

для закупівлі нової техніки. Компенсація надається експлуатантам літаків, котрі знаходяться на території України [10].

12. Недостатньо пропрацьовано та розроблено систему стимулювання попиту на літаки Ан [10].

13. Відсутність будь-якого стимулювання українських авіаційних операторів у придбанні та експлуатації техніки виробництва ДП «Антонов», особливо в частині пільг з сплати різноманітних зборів, аеронавігаційного обслуговування тощо [10].

14. Необхідність створення галузевої науки, котра буде стримувати створення конкурентоздатних літаків [10].

При виході підприємства на зовнішні ринки доцільно оцінювати його за методикою SWOT та PEST аналізу.

За допомогою SWOT-аналізу легко ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії, і додатково її можливості та загрози. Цю методику широко використовують для детального визначення та розуміння зовнішнього і внутрішнього бізнес середовища підприємства.

Ознайомимось з SWOT-аналізом ДП «Антонов», який наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - SWOT-аналіз ДП «Антонов»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Вигідне географічне положення у просторі європейських та світових ринків 2.Достатньо розвинута транспортна інфраструктура 3.Висококваліфіковані трудові ресурси 4.Конкурентна ціна 5.Наявність унікальної продукції 6.Затребувані деякі моделі літаків, аналогів котрих немає в світі 7.Широко прославлений літак Ан-225 та ін.	1.Застарілі основні фонди виробництва 2.Високі входні бар'єри на світових ринках 3.Відтік кваліфікованих кадрів за кордон 4.Відсутність стабільного попиту на продукцію 5.Немає явного лідера 6.Слабка система маркетингу 7.Значні витрати на електроенергію

Продовження табл. 2.13

Можливості	Загрози
1.Пожвавлення внутрішнього ринку України, шляхом переорієнтації попиту збоку військового комплексу 2.Високі ціни на продукцію на ринках розвинутих країн 3.Висока інноваційна активність і поява нових технологій 4.Освоєння ринків Азії, Африки, Пд. Америки 5.Стабільний попит на ринку Китаю, Індії, Іраку, Ірану, Єгипту 6.Розширення асортименту за рахунок різних модифікацій 7.Велика кількість нереалізованих проєктів, які можливо реалізувати у найближчому майбутньому	1.Скорочення зовнішнього попиту на продукцію 2.Низький рівень доданої вартості продукції 3.Недостатня розвиненість вітчизняного фондового ринку 4.Недосконалість державних заходів для розвитку галузі 5.Відсутність державного фінансування 6.Відсутність зацікавлених сторін у вантажних авіап перевезеннях (через зміну способу доставки) 7.Відсутність Державної цільової науково-технічної програми розвитку авіаційної промисловості України. 8.Недостатньо розвинута інфраструктура післяпродажного обслуговування замовників

Розроблено автором

Також доцільно буде розглянути розширену матрицю SWOT-анлізу, для оцінки впливу ряду факторів, що наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Розширена матриця SWOT-аналіз діяльності

ДП «Антонов»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	S-O	W-O
Можливості	1) Завдяки наявності унікальної продукції можна буде з легкістю освоїти ринки Азії, Африки та Пд. Америки. 2) Можливість реалізації нових складних проєктів за рахунок висококваліфікованих трудових ресурсів та залучення інвестицій ззовні.	1) Збільшення зарплатні працівників, щоб утримати їх на підприємстві. 2) Пошук нових партнерів та потенційних покупців, для отримання стабільного попиту.
	S-T	W-T
Загрози	1) Необхідно представити деякі проєкти уряду держави, щоб вони змогли побачити вигоду та почати стабільно інвестувати в підприємство. 2) Залучення більших зусиль задля виявлення інтересу зі сторони іноземних замовників	1) Можливо необхідно оновити деякі основні фонди виробництва. 2)Провести розширені додаткові маркетингові дослідження.

Розроблено автором

Далі необхідно узагальнити отриману інформацію та підвести підсумки.

Виходячи з проведеного аналізу, можливо зробити висновок, що сильні сторони та можливості ДП «Антонов» надають йому доволі значної конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Для повної реалізації наявного потенціалу необхідно максимізувати свої зусилля на конкурентних перевагах та почати реалізовувати нові проєкти.

Щодо слабких сторін та наявних загроз, то варто приділити цим аспектам значної уваги, щоб запобігти труднощів, які можуть з'явитись при реалізації своєї конкурентоспроможності на зовнішньому ринку.

За останні роки підприємство себе дуже добре зарекомендувало на міжнародній арені, в якості потужного авіаперевізника надважких вантажів.

Також компанія себе проявила у період пандемії, як постачальник гуманітарної допомоги іншим державам.

Дані переваги необхідно вдало реалізувати, шляхом запуску виробництва літаків, які будуть необхідні у всьому світі, їх навіть непотрібно буде рекламувати, адже про літаки ДП «Антонов» чули та знають у майже всіх куточках світу.

Наступним кроком є визначення аспектів зовнішнього середовища, за допомогою матриці PEST-аналізу, який наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - PEST-аналіз ДП «Антонов»

Р - політичні	Е - економічні
• Зміна умов імпортування продукції (в результаті зростання цін на комплектуючі та матеріали, простої в поставці необхідних запчастин) • Зміна законодавчої бази та жорстке державне регулювання • Політична нестабільність в країні	• Економічна криза в країні • Зростання темпів інфляції та плаваючий курс валют • Зростання податків, зборів та мит • Зростання цін на комплектуючі запчастини

S - соціальні	T - технічні
• Підвищення кваліфікації персоналу за рахунок проведення тренінгів, семінарів та навчання • Надання розширеного пакету соціального страхування • Вплив засобів масової інформації	• Використання новітніх технологій та інноваційного устаткування. • Створення та розробка нових видів продукції • Вдосконалення системи маркетингу та менеджменту

Розроблено автором

PEST-аналіз є однією з основ для поверхневого дослідження впливів, які можуть вплинути на діяльність та функціонування підприємства. За допомогою цієї матриці визначається вплив політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) факторів.

Найбільш вагомими факторами для ДП «Антонов» є політичні та економічні, адже вони прямо впливають на діяльність підприємства, і є визначними при його функціональній діяльності.

Одним з найважливіших ризиків зовнішнього середовища є вплив міжнародних конкурентів в галузі авіабудівництва.

Представниками та головними конкурентами на зовнішній арені є:

- США – компанія Boeing;
- Франція – компанія Airbus;
- Бразилія – компанія Embraer.

Boeing та Airbus – це провідні компанії в сфері літакобудування, які зосереджують свою увагу на пасажирських авіаперевезеннях, і мають значний асортимент повітряних літаків та вже тривалий час є конкуруючими компаніями, які розробляють та впроваджують велику кількість інновацій. В свою чергу Embraer – зосередив увагу на виробництві невеликих комерційних літаків бізнес-класу, але є третьою в світі за масштабами та кількістю вироблених повітряних суден.

Кожне з цих підприємств має виробничі потужності в різних куточках світу, що робить їх діяльність більш ефективною.

Доцільно буде розглянути показники виторгу та чистого прибутку за останній рік, які наведено в табл. 2.14

Таблиця 2.14 – Доходи компаній конкурентів за 2018-2020 рр.

Показник	Boeing			Airbus			Embraer		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Дохід, в млрд. дол	101,3	76,6	58,2	66,0	70,5	49,9	12,3	11,0	14,4

Складено автором на основі: [26,27,28].

Проаналізувавши дані за період 2018-2020 рр. можна зробити висновок, що лідируючою компанією на ринку авіабудівництва в розрізі доходів є компанія Boeing.

Далі розглянемо кількість виконаних замовлень, які наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Кількість виконаних замовлень конкурентами за 2018-2020 рр.

Показник	Boeing			Airbus			Embraer		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Кількість виконаних замовлень, шт.	806	380	157	800	863	268	89	112	130

Складено автором на основі: [26,27,28].

В компаніях Boeing та Airbus спостерігається тенденція до зниження кількості замовлень, а ось Embraer – демонструє поступове нарощування виробництва.

Особливу увагу варто приділити показнику 2019 р. в компанії Boeing – 380 замовлень (у ключового конкурента Airbus за аналогічний період – 863), такий спад обумовлений тим, що в вказаному році було 2 катастрофи за участі літака Boeing 737 MAX, за рахунок чого репутація підприємства значно впала [29].

Щодо ДП «Антонов», то за останні роки отримало 15 замовлень на літаки Ан, 3 з яких на Ан-178 знаходяться на стадії виконання та буде зроблено для Міністерства оборони України [30].

Висновки до 2-го розділу

Отже, виходячи з вищенаведених даних можна зробити висновки:

Завдячуючи аналізу фінансових показників підприємства, вдалось оцінити його поточний стан, чи відбуваються позитивні зміни в середині компанії, на яких аспектах зосереджується компанія, і які необхідно зробити зміни для покращення її положення на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Ліквідність ДП «Антонов» характеризується достатньою наявністю в розпорядженні підприємства ліквідних засобів.

Підприємство значно скоротило показники заборгованості та боргів, за період з 2016 р. по 2020 р. мали тенденцію до поступового зниження, свідчить про те, що компанія щорічно погашала минулі зобов'язання та не залучала нових, або ж не в таких об'ємах, як це було в 2016-2018 рр.

Покриття існуючих боргів не формує додаткового навантаження на фінансову діяльність компанії, тобто можна залучити нові борги.

Основні ринкові ризики:

1. Відсутність портфелю постійних замовлень на постачання літаків сімейства Ан.
2. Недосконалі розрахунки при прогнозі авіаційного ринку та їх ринкових цін.
3. Непередбачене підвищення цін на матеріали при створенні й виробництві літальних апаратів.
4. Несвоєчасне або неякісне постачання потрібних ПКВ, матеріалів та обладнання для власного виробництва літаків.

Також одним з найважливіших ризиків зовнішнього середовища є вплив міжнародних конкурентів в галузі авіабудівництва.

Представниками та головними конкурентами на зовнішній арені є:

- США – компанія Boeing;
- Франція – компанія Airbus;
- Бразилія – компанія Embraer.

3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АНТОНОВ»

3.1. Пріоритетні заходи щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності державного підприємства «Антонов» за допомогою виходу на нові ринки збуту.

Проаналізувавши зовнішньоекономічну діяльність ДП «Антонов» та його фінансові показники, можна стверджувати, що підприємство не до кінця реалізує свій експортний потенціал, який прямо впливає на ефективність ЗЕД.

Але для початку доцільно розглянути та оцінити всі можливі варіанти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ДП «Антонов».

Світова практика вбачає наступні напрями підвищення ефективності:

- активізацію маркетингової діяльності згідно засад відповідного плану, який гарантує необхідний обсяг укладених контрактів і угод на поставку продукції та послуг підприємства;
- ретельним плануванням і організацією виробництва продукції та здійснення послуг, котрі забезпечують необхідний рівень собівартості продукції та послуг;
- своєчасною обробкою умов контрактів з постачальниками матеріалів;
- державною підтримкою.

Заходи, які реалізуються за рахунок реалізації однієї з чотирьох стратегій.

Стратегія глибокого проникнення на ринок:

- налагодження роботи відділу маркетингу;
- співпраця зі ЗМІ;
- кооперація з вітчизняними авіаційними підприємствами;
- використання НТП;
- покращення системи обслуговування.

Стратегія розроблення нової продукції:

- впровадження НТП;

- розширення асортименту за рахунок переоснащення деяких виробничих цехів;
- використання новітніх систем модернізації;
- розширення напрямків наданих послуг.

Стратегія диверсифікації:

- розробка власних технологій, які підвищують ефективність підприємства;
- створення спільного підприємства, коли кожне вкладає своє ноу-хау у діяльність;
- створення нового підприємства в середині ДП «Антонов», яке буде займатись розробкою нової продукції;
- придбання існуючого підприємства іншої галузі.

Стратегія розширення ринку:

- дослідження вибраного ринку;
- дослідження конкурентів на ринку;
- проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища;
- оцінка можливих наслідків від використання стратегії;
- дослідження популярності літаків Ан на нових авіаційних ринках.

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 ЗЕД 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 розглядались ринки Південної Америки, Африки та Азії.

За основу аналізу буде взято наступні країни: Чилі, ОАЕ та ПАР, який наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз економічних показників потенційних партнерів за 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 автором на основі: [31].

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 експортно/імпортних операцій лідером є ПАР – 1 260,0 та 1 270,0 млн. дол. відповідно, а ось Чилі за аналогічний період має наступні результати в експортній діяльності – 69,3 млн. дол., а в імпортній – 64,4 млн. дол. ОАЕ має середній результат 248,0 та 235,0 млн. дол.

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 імпорту, 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%

Для більшої наочності показники імпорту авіаційної техніки доцільно зобразити графічно, відповідно до рис. 3.1.

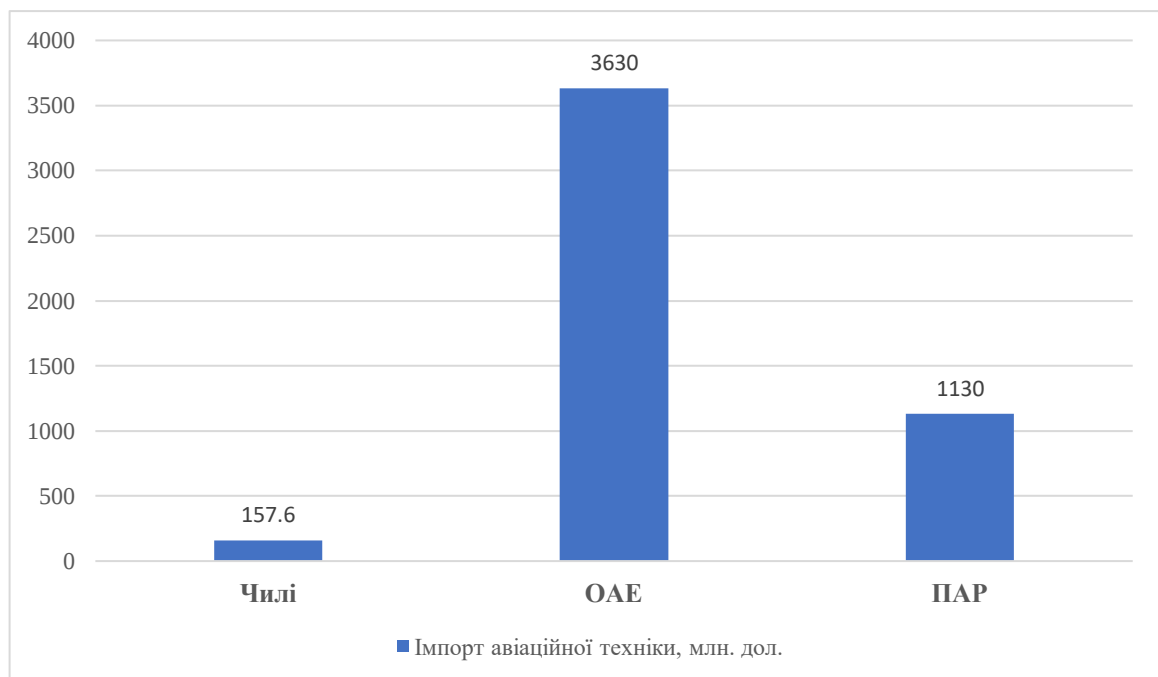


Рисунок 3.1 – Імпорт авіаційної техніки потенційними партнерами

Розроблено автором

Виходячи з відображених 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: Об'єднанні Арабські Емірати (ОАЕ), Південно-Африканська Республіка (ПАР) та Чилі.

Причиною обрання цих країн став той факт, що спільною рисою для них стала нагальна потреба в забезпеченні та підвищенні ефективності транспортування, як в військових потребах, так і в цивільних. [22]

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, як наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Кількість середніх транспортних літаків в країнах потенційних партнерах з експорту Ан-178.

Показник	ОАЕ	ПАР	Чилі
Кількість літаків в розпорядженні країни	3	1	4

Розроблено автором на основі: [23, 24, 25].

Проаналізувавши попередньо зазначені дані, можна прийти до висновку, що обраним країнам дійсно не вистачає повітряного флоту, і необхідно залучати нову техніку.

В свою чергу ДП «Антонов» має прикласти усіх зусиль задля отримання замовлень від цих країн.

Як вже було зазначено раніше на внутрішньому ринку у ДП «Антонов» відсутні конкуренти, адже це єдина в Україні компанія з повним циклом виробництва літаків.

Компанія співпрацює з ДП «Завод 410 ЦА», Харківським державним авіаційно-виробничим підприємством та з АТ «Мотор Січ». Останні є постачальником газотурбінних двигунів для літаків, котрі встановлюються на літаки Ан.

А ось на міжнародній арені компанія може конкурувати з такими компаніями як: The Boeing Company (США), Airbus (Франція), Embraer (Бразилія).

Boeing – є представником Сполучених Штатів Америки та найбільша у світі аерокосмічна компанія та провідний виробник комерційних реактивних лайнерів, оборонних, космічних та систем безпеки, а також постачальник послуг з післяпродажного обслуговування [26].

Airbus – французька компанія, яка розробляє, виробляє та пропонує інноваційні рішення з метою створення більш зв'язаного, безпечного та процвітаючого авіаційного світу [27].

Embraer – виникла з мрії перетворити Бразилію на країну, що володіє новітніми технологіями. З цих мрій і викликів Embraer перетворився на одну з найбільших комерційних авіаційних компаній у світі [28].

Фактори конкурентоспроможності підприємства є досить суттєвими, адже від цього залежить ефективність зовнішньоекономічної діяльності. До основних факторів на які зважають потенційні замовники можна віднести:

- якість;
- унікальність;
- асортимент;
- сервісне обслуговування;
- надійність.

Аналіз факторів наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Фактори конкурентоспроможності ДП «Антонов»

Параметри порівняння	ДП «Антонов»	Конкуренти		
		Boeing	Airbus	Embraer
Якість	0,8	0,9	0,9	0,7
Унікальність	0,9	0,8	0,8	0,6
Асортимент	0,7	0,8	0,8	0,6
Сервісне обслуговування	0,6	0,9	0,8	0,8
Надійність	0,8	0,9	0,8	0,7

Розроблено автором

Згідно з отриманими результатами можна стверджувати, що підприємство має всі ключові аспекти для конкуренції на міжнародному ринку.

Наступним кроком буде розрахунок конкурентоспроможності, що наведений в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок конкурентоспроможності ДП «Антонов»

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	ДП «Антонов»		Конкуренти					
				Boeing		Airbus		Embraer	
	A_i	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$
1. Якість	0,4	0,8	0,32	0,9	0,36	0,9	0,36	0,7	0,28
2. Унікальність	0,1	0,9	0,09	0,8	0,08	0,8	0,08	0,6	0,06
3. Асортимент	0,1	0,7	0,07	0,8	0,08	0,8	0,08	0,6	0,06
4. Сервіс	0,1	0,6	0,06	0,9	0,09	0,8	0,08	0,8	0,08
5. Надійність	0,3	0,8	0,24	0,9	0,27	0,8	0,24	0,7	0,21
$\sum A_i P_i$	$\sum = 1,0$		0,78		0,88		0,84		0,69

Розроблено автором

Виходячи з проведених розрахунків конкурентоспроможності можна зробити висновок, компанія в незначній мірі поступається своїм ключовим конкурентам Boeing (0,88) та Airbus (0,84), а ось над компанією Embraer (0,69) має досить сильну перевагу.

Варто також відзначити, що ДП «Антонов» може проявити себе, як гідний конкурент світовим гігантам авіабудівництва, головною задачею підприємства є отримання твердого портфелю замовлень.

Головною конкурентною перевагою літака Ан-178 є можливість модифікацій і застосовуватись як:

- військово-транспортний літак;
- цивільний вантажний літак;
- пошуково-рятувальний літак;
- літак для медичних потреб;
- літак для застосування в умовах надзвичайних ситуацій.

Отже, літак Ан-178 може використовуватись та бути платформою для створення цілого спектру модифікацій цивільного та військового призначення.

Літак Ан-178 може розташовуватись на злітно-посадкових смугах з штучним покриттям й ґрунтових підготовлених злітно-посадкових смугах.

Ан-178 спроможний виконувати польоти вдень та вночі, в простих та складних метеоумовах з різних аеродромів.

Головною особливістю літака Ан-178 – є здатність перевезення всіх існуючих в світі типів пакетованих вантажів, в тому числі великовантажні контейнери 1С (контейнер морського типу) із поперечними габаритами 2,44х2,44 м, особливість яка робить його досить ефективним транспортним засобом задля логістичної підтримки, не тільки у комерційній експлуатації, а ще й в збройних силах.

Також одним з заходів повинно бути спільна з урядом розробка загальної стратегії розвитку підприємства та його ЗЕД, до якої будуть входити наступні аспекти:

- Збільшення обсягів інвестицій;
- Створення центрів з НТР;
- Фінансова підтримка науково-технічних розробок;
- Надання пільг на тарифи ввезення імпортного обладнання для літаків;
- Оновлення основних фондів за рахунок держави (хоча б частково);
- Проведення переговорів з іноземними партнерами на державному рівні;
- Підтримка партнерів підприємства, таких як «Завод 410 Цивільної Авіації» та «Мотор Січ»

Отже, підсумовуючи, пріоритетними заходами щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ДП «Антонов» є:

- Вихід на нові ринки збуту, а саме в такі країни: ОАЕ, ПАР, Чилі;
- Формування твердого портфелю замовлень;
- Нарощування експортного потенціалу;
- Впровадження модифікацій на вироблені літаки;
- Формування державної стратегії розвитку підприємства та його ЗЕД.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.

Виробництво літаків – це складний, енергоємний та тривалий процес, до якого залучають всі наявні ресурси підприємства.

Реалізація запропонованого проєкту потребує мінімум 3-х років, адже буде виготовлено 3 літаки для різних країн.

Попередньо необхідно провести зустрічі з представниками кожної країни, для презентації товару, обговорення попередніх умов поставки, зазначення термінів реалізації проєкту та укладання договору.

Відобразимо поточні витрати на виробництво, які наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Розрахунок собівартості і ціни Ан-178

Назва	Вартість	Сумарні витрати за 1 рік	Сумарні витрати за 2 рік	Сумарні витрати за 3 рік
Витрати на електроенергію	1,68 коп./1 кВт Місяць – 40 000 кВт	806 400 грн.	806 400 грн.	806 400 грн.
Витрати на воду	23 грн/м ³ Місць – 25 000 грн	300 000 грн.	300 000 грн.	300 000 грн.
Витрати на утримання ОЗ	50 000 грн/міс	600 000 грн.	600 000 грн.	600 000 грн.
Вартість сировини і матеріалів	Згідно з закупівельною вартістю	213,7 млн. грн.	215,25 млн. грн.	103,25 млн. грн.
Амортизація ОЗ	41 500 грн/міс	498 000 грн.	498 000 грн.	498 000 грн.
Σ	-	215 908 400 грн.	217 454 400 грн.	105 454 400 грн.

Розроблено автором

Три альтернативні варіанти реалізації проєкту

Варто розглянути 3 альтернативні варіанти реалізації даного проєкту, з різними сумами залучених інвестицій.

Це буде зроблено для того, щоб ще більше зацікавити інвесторів і вони могли б побачити перспективу та вигоду від укладання угоди з державним підприємством «Антонов».

1 варіант.

Нехай при першому варіанті сума залучених інвестицій щодо впровадження проєкту складатиме 995 000 000 грн, що майже в п'ять разів більше ніж сумарні витрати за 1 рік.

У такому разі, ми можемо розрахувати суму чистого дисконтованого доходу на три роки відповідно.

Розрахунок суми чистого дисконтованого доходу для варіанту 1 наведено у табл. 3.6.

**Таблиця 3.6 - Розрахунок чистого дисконтованого доходу
для варіанту 1**

Показник	0	1	2	3
Об'єм інвестицій	-995000000			
Доходи, грн		376500000	381750000	393000000
Витрати, грн		22500000	28250000	29000000
Ставка дисконту, %		20%	20%	20%
Коефіцієнт дисконтування		0,833	0,694	0,579
Чистий грошовий потік		354000000	353500000	364000000
Чистий дисконтований грошовий потік (ЧДГП)		294882000	245329000	210756000
NPV	-995000000	-700118000	-454789000	-244033000

Розроблено автором

Отже, перший варіант проєкту не є окупним протягом 3 років, що робить його непривабливим для презентації інвесторам.

Адже NPV протягом 3-х років є від'ємним.

2 варіант.

Нехай, у другому варіанті, ми маємо всі аналогічні дані, але інвестиції у розмірі 750 000 000 грн., що на 245 000 000 грн. менше ніж в першому варіанті.

Розрахунки 2 варіанту наведено в табл. 3.7.

**Таблиця 3.7 - Розрахунок чистого дисконтованого доходу
для варіанту 2**

Показник	0	1	2	3
Об'єм інвестицій	-750000000			
Доходи, грн		376500000	381750000	393000000
Витрати, грн		22500000	28250000	29000000
Ставка дисконту, %		20%	20%	20%
Коефіцієнт дисконтування		0,833	0,694	0,579
Чистий грошовий потік		354000000	353500000	364000000
Чистий дисконтований грошовий потік (ЧДГП)		294882000	245329000	210756000

Продовження табл. 3.7

NPV	-750000000	-455118000	-209789000	967000
------------	------------	------------	------------	--------

Розроблено автором

Як видно з таблиці 2 варіант теж не є окупним за 3 роки, але загальна окупність по рокам звичайно збільшилась. NPV наприкінці 3-го року склав – 967 000 грн.

3 варіант.

У третьому варіанті буде змінено обсяг інвестицій на суму 500 000 000 грн. – таблиця 3.8.

Таблиця 3.8 - Розрахунок чистого дисконтованого доходу для варіанту 3

Показник	0	1	2	3
Об'єм інвестицій	-500000000			
Доходи, грн		376500000	381750000	393000000
Витрати, грн		225000000	282500000	290000000
Ставка дисконту, %		20%	20%	20%
Коефіцієнт дисконтування		0,833	0,694	0,579
Чистий грошовий потік		354000000	353500000	364000000
Чистий дисконтований грошовий потік (ЧДГП)		294882000	245329000	210756000
NPV	-500000000	-205118000	40211000	250967000

Розроблено автором

Останній варіант проєкту є окупним протягом трьох років із залученням мінімальної кількості інвестицій у порівнянні з попередніми варіантами, і має бути розглянутий вищим керівництвом компанії для затвердження.

Сценарії розвитку економічного середовища

На основі коливань минулих періодів та зважені середніх значень, було проаналізовано можливі варіації, які будуть наведені далі.

Тепер слід розмежувати для всіх 3-х варіантів сценарії розвитку: песимістичний, оптимістичний та найбільш імовірний.

Додаткові дані були сформовані згідно з припущенням ймовірних сценаріїв, і наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Сценарії розвитку економічного середовища

Розрахункові дані	Характеристики сценаріїв розвитку економічного середовища		
	песимістичного	найбільш імовірного	оптимістичного
імовірність	0,26	0,53	0,21
зміна витрат	+27%		-10%
зміна надходжень	-35%		+33%

Розроблено автором

Проведення аналізу різних сценаріїв економічного середовища дають змогу підприємству бути підготовленими до можливих змін та ймовірних проблем/ризиків. Даний аналіз розроблено для того, щоб компанія могла швидко відреагувати.

Отож, при песимістичному сценарії маємо наступні дані – таблиця 3.10.

Таблиця 3.10 - Песимістичний сценарій

Показник	1	2	3
Доходи, грн	244 725 000	248 137 500	255 450 000
Витрати, грн	28 575 000	35 877 500	36 830 000

Розроблено автором

При оптимістичному сценарії маємо наступні показники – таблиця 3.11.

Таблиця 3.11 - Оптимістичний сценарій

Показник	1	2	3
Доходи, грн	500745000	507727500	522690000
Витрати, грн	20250000	25425000	26100000

Розроблено автором

Тепер спираючись на обумовлений сценарій, необхідно розрахувати значення для трьох варіантів.

Розглянемо зміни NPV за песимістичним сценарієм для 3-х варіантів, що наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – NPV за песимістичним сценарієм для 3-х варіантів

Показник	0	1	2	3
NPV 1	-995000000	-814947050	-667638610	-541057630
NPV 2	-750000000	-569947050	-422638610	-296057630
NPV 3	-500000000	-319947050	-172638610	-46057630

Розроблено автором

Розглянемо зміни NPV за оптимістичним сценарієм для 3-х варіантів, що наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – NPV за оптимістичним сценарієм для 3-х варіантів

Показник	0	1	2	3
NPV 1	-995000000	-594747665	-260029730	27495880
NPV 2	-750000000	-349747665	-15029730	272495880
NPV 3	-500000000	-99747665	234970270	522495880

Розроблено автором

Виходячи з проведеного аналізу можна сформулювати матрицю потенційних прибутків.

Матриця можливих прибутків від реалізації проєкту

Тепер, необхідно побудувати матрицю прибутків від реалізації проєкту із характерним впливом того чи іншого сценарію розвитку економічної ситуації станом на 3 рік, відповідно до табл. 3.14.

Таблиця 3.14 - Матриця можливих прибутків від реалізації проєкту

Варіант реалізації проєкту	Прибуток від реалізації проєкту залежно від стану економічного середовища		
	песимістичний	найбільш імовірний	оптимістичний
Варіант 1	-541 057 630	-244 033 000	27 495 880
Варіант 2	-296 057 630	967 000	272 495 880
Варіант 3	-46 057 630	250 967 000	522 495 880

Розроблено автором

Отримані результати необхідно продемонструвати замовниками, для того, щоб перейти до завершальної стадії – укладання договору.

Але при цьому також потрібно запропонувати базову умову поставки, а саме EXW, як полягає в тому, що замовник зможе забрати готовий літак з підприємства.

Розрахунок вартості експортованих літаків буде проведений один раз, адже для кожної країни будуть представлені однакові умови, і наведений у табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Розрахунок вартості експортованої продукції

Параметри	Розрахунок	Кінцевий результат
1. Вартість на умовах EXW: – одиниці продукції, млн. грн. – обсягу ЗЕО, млн. грн.	$V_{\text{од}} = 1\,120$ $1\,120 * 3$	1 120 3 360
2. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи та страхування до митного кордону України, %	0,02%	0,02%
3. Митна вартість: – одиниці продукції, млн. грн. – обсягу ЗЕО, млн. грн.	1 200,64 $1\,200,64 * 3$	1 200,64 3 601,92
4. Митні збори, млн. грн.	$1\,200,64 * 0,002$	2,4
5. Мито: – на одиницю продукції, млн. грн. – на обсяг ЗЕО, млн. грн.	0	0
6. Акцизний збір: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, грн.	0	0
7. ПДВ: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, грн.	0	
8. Ціна відповідно до умови поставки: – одиниці продукції, грн. – обсягу ЗЕО, грн.	$1\,200,64 + 2,4$ 3 609,12	1 203,04 3 609,12

Розроблено автором

Виходячи з представлених даних, маємо наступне, що кожній країні 1 літак Ан-178 обійдеться в 1 120 000 000 грн.

Наступним кроком буде розрахунок ефективності від укладених угод з ПАР, ОАЕ та Чилі для ДП «Антонов».

Ключовим фактором успіху буде сума отриманого прибутку

Розрахунок економічної вигоди для ДП «Антонов» від укладених угод наведено в табл. 3.16.

**Таблиця 3.16 - Показники оцінки ефективності угод
для ДП «Антонов»**

	<i>Назва показника</i>	<i>Обчислення</i>	<i>Формула</i>
1.	Загальна вартість експортованих літаків .	$З_c = 1\,120 * 3 = 3\,360 \text{ млн. грн.}$	$З_c = Ц_3 \times К_3$
2.	Сума можливого прибутку по експортованим літакам	$П_c = (20 \times 3\,360) / 100 = 672 \text{ млн. грн.}$	$П_c = (Y_T \times З_c) / 100$
3.	Сума податку на додану вартість експортованих літаків	$ПДВ = 134,4 \text{ млн. грн.}$	$ПДВ = (П_c \times C_{ПДВ}) / 100$
4.	Можлива загальна сума реалізації експортованих літаків	$P_c = 3\,360 + 672 = 4\,032 \text{ млн. грн.}$	$P_c = З_c + П_c$
5.	Скоригований рівень витрат на експортовані літаки, %	$B_k = 0,3 - 0,3 + (850\,000 \times 100) / 3\,360\,000\,000 = 0,02\%$	$B_k = B_c - B_T + (B_k \times 100) / P_c$
6.	Сума можливих витрат обігу за угодою	$B_o = (0,02 \times 4\,032) / 100 = 80,64 \text{ млн. грн.}$	$B_o = (B_k \times P_c) / 100$
7.	Сума можливого балансового прибутку за угодою	$П_y = 4\,032 - 3\,360 - 80,64 = 591,36 \text{ млн. грн.}$	$П_y = P_c - З_c - B_o$
8.	Сума можливого чистого прибутку за угодою	$П_ч = 591,36 \times (100 - 18) / 100 = 484,92 \text{ млн. грн.}$	$П_ч = П_y \times (100 - C_n) / 100$
9.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості експортованих літаків, %	$П_з = (484,92 \times 100) / 3\,360 = 14,4 \%$	$П_з = (П_ч \times 100) / З_c$
10.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо можливої суми реалізації експортованих літаків	$П_p = (484,92 \times 100) / 4\,032 = 12,1 \%$	$П_p = (П_ч \times 100) / P_c$
11.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо суми можливих витрат обігу за угодою	$П_y = (484,92 \times 100) / 80,64 = 601,3 \%$	$П_y = (П_ч \times 100) / B_o$

Розроблено автором

Виходячи з отриманих результатів можна стверджувати, що угоди з запропонованими країнами є вигідними для ДП «Антонов», адже сума чистого прибутку складає – 484,92 млн. грн., що є досить значимим результатом для підприємства та дасть поштовх для продовження розвитку ЗЕД.

Запропонований проєкт вартий розгляду для впровадження.

Висновки до 3-го розділу

Отже, в ході виконання даного розділу було прийнято рішення обрати стратегію виходу на нові ринки збуту для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ДП «Антонов».

Було розглянуто 3 потенційні партнери, а саме: ОАЕ, Чилі та ПАР. Частка імпортованої авіаційної техніки від загального обсягу імпорту машинобудівної галузі виглядає наступним чином:

- Чилі – 3,1%;
- ОАЕ – 17,4%;
- ПАР – 10,7%.

Також було розглянуто конкурентоспроможність ДП «Антонов», в порівнянні з світовими гігантами такими як: Boeing, Airbus та Embraer. Відповідно до проведеного аналізу конкурентоспроможності можна зробити висновок, компанія в незначній мірі поступається своїм ключовим конкурентам Boeing (0,88) та Airbus (0,84), а ось над компанією Embraer (0,69) має досить сильну перевагу.

До того ж було розглянуто 3 варіанти сум залучення необхідних інвестицій для того, щоб можна було проєкт представити потенційним партнерам. Згідно з якими, більш привабливим виявився 3-й варіант з залученням – 500 000 000 млн. грн.

Розглянуто можливі варіанти зміни економічного середовища та проведений ретельний аналіз за песимістичним, оптимістичним та найбільш імовірним сценаріями розвитку подій.

В кінцевому результаті отримали наступний результат, що від реалізації запропонованого проєкту підприємство отримає чистий прибуток у розмірі – 484,92 млн. грн., що є суттєвим результатом для ДП «Антонов».

ВИСНОВКИ

Отже, підсумовуючи проведений аналіз та вивчення ключової кон'юнктури за визначеною темою, слід зробити наступні висновки:

Зовнішньоекономічна діяльність є невід'ємною складовою діяльності підприємства, над якою постійно потрібно працювати та покращувати її ефективність, для забезпечення отримання прибутку від експортних операцій.

До того ж, ефективна робота на зовнішніх ринках потребує дуже гнучкого використання різних підходів та маркетингових методів з прогнозуванням коливань ринку та аналізу розвитку зовнішніх ринків, торгових звичаїв та особливостей навколишнього маркетингового середовища.

Опис ефективності зовнішньоекономічних операцій розглядають з метою обґрунтування не лише певних пропозицій щодо купівлі-продажу деяких товарів. Ці дані можуть бути застосовані при розробці експортно-імпортних планів на рівні країни, при оцінці структури та напрямків зовнішньоторговельного обороту. Подібні розрахунки проводяться як у національній, так і в іноземній валюті.

Визначено, що ДП «Антонов» підпорядковується концерну «Укроборонпром», яке було засновано під керівництвом видатного авіаконструктора Олега Костянтиновича Антонова.

З моменту заснування підприємства його колективом створено більше 100 типів і модифікацій пасажирських, транспортних і спеціалізованих літаків, виготовлених у кількості більше 22 000 екземплярів.

ДП «Антонов» має повний цикл створення сучасного літального апарата – від передпроектних наукових досліджень до побудови, випробувань, сертифікації, серійного виробництва й післяпродажного обслуговування.

Україна є однією з 7 країн світу з повним циклом виробництва літаків.

Після проведеного аналізу фінансових показників підприємства, вдалось оцінити його поточний стан, і які необхідно зробити зміни для покращення положення на зовнішньому ринку.

Ліквідність державного підприємства «Антонов» можливо охарактеризувати достатньою наявністю в розпорядженні підприємства ліквідних засобів.

Підприємство значно скоротило показники заборгованості та боргів, за період з 2016 р. по 2020 р. мали тенденцію до поступового зниження, свідчить про те, що компанія щорічно погашала минулі зобов'язання та не залучала нових, або ж не в таких об'ємах, як це було в 2016-2018 рр.

Покриття існуючих боргів не формує додаткового навантаження на фінансову діяльність компанії, тобто можна залучити нові борги.

Основні ринкові ризики:

1. Відсутність портфелю постійних замовлень на постачання літаків сімейства Ан.
2. Недосконалі розрахунки при прогнозі авіаційного ринку та їх ринкових цін.
3. Непередбачене підвищення цін на матеріали при створенні й виробництві літальних апаратів.
4. Несвоєчасне або неякісне постачання потрібних ПКВ, матеріалів та обладнання для власного виробництва літаків.

Також одним з найважливіших ризиків зовнішнього середовища є вплив міжнародних конкурентів в галузі авіабудівництва.

Представниками та головними конкурентами на зовнішній арені є:

- США – компанія Boeing;
- Франція – компанія Airbus;
- Бразилія – компанія Embraer.

До того ж, було проаналізовано конкурентоспроможність ДП «Антонов», в порівнянні з світовими лідерами в сфері авіабудівництва, а саме: Boeing, Airbus та Embraer. Відповідно до проведеного аналізу конкурентоспроможності можна зробити висновок, компанія в незначній мірі поступається своїм ключовим конкурентам Boeing (0,88) та Airbus (0,84), а ось над компанією Embraer (0,69) має досить сильну перевагу.

До того ж було розглянуто 3 варіанти сум залучення необхідних інвестицій для того, щоб можна було проєкт представити потенційним партнерам. Згідно з якими, більш привабливим виявився 3-й варіант з залученням – 500 000 000 млн. грн.

Розглянуто можливі варіанти зміни економічного середовища та проведений ретельний аналіз за песимістичним, оптимістичним та найбільш імовірним сценаріями розвитку подій.

В кінцевому результаті отримали наступний результат, що від реалізації запропонованого проєкту підприємство отримає чистий прибуток у розмірі – 484,92 млн. грн., що є суттєвим результатом для ДП «Антонов».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Зовнішньоекономічна діяльність та її роль у розвитку підприємства : веб-сайт. URL:
<http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3358/1/Тема1.pdf>
2. External economic activity of enterprises : веб-сайт. URL:
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n31/a18v39n31p01.pdf>
3. Foreign economic activity of enterprises : веб-сайт. URL:
http://repozytorium.p.lodz.pl/bitstream/handle/11652/1944/Foreign_econ_activ_Stankiewicz_Mroz_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
4. Державна підтримка українського експорту : веб-сайт. URL:
http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/zakon_v_sferi_zed/3210.html
5. International-Expansion Entry Modes : веб-сайт. URL:
https://saylordotorg.github.io/text_international-business/s12-03-international-expansion-entry-.html
6. Formalization of the Enterprise International Economic Activity Efficiency Management : веб-сайт. URL:
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/279/27957591004/html/index.html>
7. Estimation of efficiency of foreign economic activity of the enterprise : веб-сайт. URL:
<https://nauka-online.com/en/publications/ekonomika/2017/12/estimation-of-efficiency-of-foreign-economic-activity-of-the-enterprise/>
8. Офіційна сторінка ДП «АНТОНОВ»: веб-сайт. URL:
<https://www.antonov.com/activity>
9. Статут ДП «АНТОНОВ»: веб-сайт. URL: <https://www.antonov.com/site/get-file?hash=bl.%2Frhw8W2D2w&inline=1>
10. Звіт про управління ДП «АНТОНОВ»: веб-сайт. URL:
<https://www.antonov.com/site/get-file?hash=YVo2u%2FqxTLEIA&inline=1>
11. Ligazakon : веб-сайт. URL:
<https://ips.ligazakon.net/document/view/TM003007>

12. Фінансова звітність ДП «АНТОНОВ» за 2016 р. : веб-сайт. URL:
<https://www.antonov.com/file/ZmcJ.4tAh7tj6?inline=1>
13. Фінансова звітність ДП «АНТОНОВ» за 2017 р. : веб-сайт. URL:
<https://www.antonov.com/file/2izLmmPMJQePU?inline=1>
14. Фінансова звітність ДП «АНТОНОВ» за 2018 р. : веб-сайт. URL:
<https://www.antonov.com/file/gykZtKbQs8tl6?inline=1>
15. Фінансова звітність ДП «АНТОНОВ» за 2019 р. : веб-сайт. URL:
<https://www.antonov.com/site/get-file?hash=-pg0qPaOB42H6&inline=1>
16. Фінансова звітність ДП «АНТОНОВ» за 2020 р. : веб-сайт. URL:
<https://www.antonov.com/file/uo.fytLEeN2Lc?inline=1>
17. Верховна Рада України: УКТ ЗЕД : веб-сайт. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/584a-18>
18. Авіатранспортний підрозділ ДП «АНТОНОВ» : веб-сайт. URL:
<https://www.antonov.com/airlines>
19. Державна авіаційна служба України : веб-сайт. URL:
<https://avia.gov.ua/viddil-upravlinnya-rizikami/>
20. Економічна енциклопедія: У 3-х томах. – К.: Видавничий Центр «Академія», 2002. – Т.3. – 952 с.
21. YouControl : веб-сайт. URL:
<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10001792&tb=market-scoring>
22. Business Aviation News - веб-сайт. URL: <https://www.baviation.cn/the-united-arab-emirates-navy-orders-three-patrol-boats/3438/>
23. Кількість літаків в ПАР : веб-сайт. URL:
http://www.saaairforce.co.za/site/airforce/aircraft_list.php
24. Кількість літаків в Чилі : веб-сайт. URL: <http://www.fach.cl>
25. Кількість літаків в ОАЕ : веб-сайт. URL:
<https://www.globalsecurity.org/military/facility/dhafra.htm>
26. Фінансова звітність компанії Boeing : веб-сайт. URL:
<https://investors.boeing.com/investors/financial-reports/default.aspx>

27. Фінансова звітність компанії Airbus : веб-сайт. URL:
<https://www.airbus.com/investors/financial-results-and-annual-reports.html>
28. Фінансова звітність компанії Embraer : веб-сайт. URL:
<https://ri.embraer.com.br/listresultados.aspx?idCanal=dwxMd7dcHTw/kwbNAc2ESQ==>
29. Укрінформ : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3205448-boeing-uperse-z-2019-roku-otrimav-bilse-zamovlen-niz-skasuvan.html>
30. Економічна правда : веб-сайт. URL:
<https://www.epravda.com.ua/rus/news/2020/12/7/668883/>
31. Стан експорту/імпорту будь-якої країни світу : веб-сайт. URL:
https://oec.world/en/visualize/tree_map/hs92/import/are/all/show/2020/

ДОДАТКИ

Додаток А

Договір купівлі-продажу повітряного судна №1

м. Київ

« 7 » грудня 2020 р.

ДП «Антонов» (Україна) , іменоване в подальшому **Продавець**, в особі в.о. генерального директора **Бичкова Сергія Андрійовича**, що діє на підставі Статуту 1, який є платником податку на загальних умовах, передбачений чинним законодавством України, з одного боку, та **Taqnia Aeronautics (Саудівська Аравія)**, іменоване надалі **Покупець**, в особі **HH Dr. Turki bin Saud Al Saud**, що діє на підставі Статуту 1, який діє на підставі довіреності (домовленості) №1 від « 7 » **травня 2018 р.**, з іншого боку, уклали цей договір про наступне:

1. Предмет договору

1.1. Продавець продає, а Покупець купує на загальних умовах повітряне судно АН-178, номер бортовий / заводської 007, іменоване в подальшому «літак», з комплектом технічної документації, техаптечкою, бортовим і наземним інструментом, необхідними для експлуатації та обслуговування літака.

2. Ціна і загальна сума договору

2.1. Ціна на літак становить **40 000 000 \$ (сорок мільйонів доларів)**.

В ціну не входить вартість митного оформлення на експорт, експортний сертифікат, отримання дозволу на перетин кордону України і інших офіційних дозволів, необхідних для вивезення літака за кордон.

2.2. Ціна на літак є фіксованою і не підлягає ніяким змінам в період дії цього Договору.

3. Умови платежу

3.1. Оплата за літак за договором здійснюється шляхом перерахування грошових коштів на розрахунковий рахунок Продавця передоплати в розмірі 50% вартості літака протягом 30 банківських днів з дня оформлення Акта оцінки технічного стану літака і 50% вартості протягом 3-х банківських днів після оформлення Акту прийому-передачі.

4. Обов'язки сторін

4.1. Продавець зобов'язаний:

4.1.1. Підготувати літак для технічної інспекції Покупцем.

4.1.2. Допустити перебування необхідних фахівців Покупця в пункті прийому комплектації і відправки літака.

4.1.3. Сприяти Покупцеві в підготовці літака до перегонки (виконання регламентних робіт, технічне обслуговування, передпольотна підготовка, заправка паливом і ПММ, аеронавігаційне забезпечення, метеозабезпечення та ін.) В аеропорту Продавця і в митному оформленні літака.

4.1.4. Забезпечити митне оформлення літака. Оплата митного оформлення проводиться Покупцем.

4.1.5. Передати Покупцю разом з літаком товаросупровідні документи.

4.2. Покупець зобов'язаний:

4.2.1. Здійснити оплату в порядку і в терміни, передбачені цим Договором, а також оплатити митне оформлення літака згідно з виставленими рахунками.

4.2.2. За свій рахунок направити льотний і технічний склад для забезпечення перельоту літака в Саудівську Аравію.

4.2.3. За свій рахунок направити комісію для технічної інспекції та приймання літака в аеропорту Продавця.

4.2.4. Провести обліт літака своїм екіпажем. Після огляду на землі, за погодженням сторін, обліт може бути поєднаний з перельотом.

4.2.5. Прийняти літак в місці і в термін, зазначений в цьому Договорі - **« 13 » лютого 2021 р .**

5. Терміни поставки

5.1. Продавець забезпечує відправку літака Покупцеві не пізніше 30 банківських днів з дня надходження на рахунок Продавця передоплати 50% від вартості Договору, зазначеної в п. 2.1.

5.2. Датою поставки літака буде вважатися дата, зазначена в Акті Прийому-передачі.

6. Умови прийому-передачі

6.1. Технічна інспекція літака проводиться приймальною комісією Покупця за участю представників Продавця в 10-денний термін з моменту підписання договору.

6.2. Місце проведення технічної інспекції - аеропорт Продавця.

6.3. Технічна інспекція літака оформляється Актом технічного стану, який підписується уповноваженими на те представниками Покупця і Продавця.

6.4. Приймання літака оформляється приймально-здавальних Актом, який підписується уповноваженими на те представниками Покупця і Продавця. Прийом-передача здійснюється в аеропорту Продавця.

7. Транспортування літака

7.1. Покупець несе всі ризики втрати або пошкоджень літака, а також всі витрати, пов'язані з перельотом (перегоном) літака (технічне обслуговування, попередню і передполітну підготовки, заправка паливом і ПММ, аеронавігація, метеозабезпечення, і ін.). З моменту оформлення Акту прийому-передачі літака. Покупець також несе витрати на отримання льотної придатності літака, необхідної для перегонки.

8. Відповідальність сторін і вирішення спорів.

8.1. У разі порушення Покупцем термінів, зазначених у п. 3.1. цього Договору, Покупець сплачує Продавцю неустойку в розмірі 0.3% від невиплаченої суми за кожен день прострочення.

8.2. У разі порушення Продавцем термінів, зазначених у п. 5.1. цього Договору, Продавець виплачує Покупцю неустойку в розмірі 0.3% від суми Договору за кожен день прострочення.

8.3. Всі суперечки і розбіжності, які можуть виникнути при виконанні цього Договору та (або) в зв'язку з ним, будуть по можливості вирішуватися шляхом переговорів між Сторонами. У разі, якщо Сторони не дійдуть згоди, то справа

підлягає передачі на рішення Арбітражного Суду, рішення якого є остаточним і обов'язковим для обох Сторін.

9. Форс-мажор

9.1. Сторони звільняються від відповідальності за часткове або повне невиконання зобов'язань за цим контрактом, якщо вони виникли внаслідок таких форс-мажорних обставин як пожежа, повінь, землетрус, війна і, якщо ці обставини безпосередньо вплинули на виконання даного контракту. При цьому, передбачені контрактом терміни відсуваються відповідно до часу дії цих обставин і їх наслідків.

Сторона, для якої створилася неможливість виконання зобов'язань, зобов'язана про настання цих обставин повідомити у письмовій формі іншу сторону не пізніше, ніж у семиденний термін.

9.2. Неповідомлення або несвоєчасне повідомлення іншої Сторони Стороною, для якої створилася неможливість виконання зобов'язань за цим контрактом, позбавляє цю Сторону права посилаючись на них в майбутньому.

Якщо ці обставини і їх наслідки будуть тривати більше трьох місяців, то кожна зі Сторін має право відмовитися від подальшого виконання контракту. У цьому випадку жодна із Сторін не має права вимагати від іншої Сторони відшкодування можливих збитків.

9.3. Початком і закінченням дії форс-мажорних обставин є довідка Торгово-промислової палати або іншого уповноваженого органу країни, в якій ці обставини мали силу.

10. Термін дії Договору.

10.1. Цей Договір набуває чинності з моменту підписання і діє до повного виконання зобов'язань обома Сторонами.

11. Інші умови.

11.1. Продавець гарантує Покупцю, що продається літак нікому не проданий, не закладена, в спорі або під арештом не перебуває і ніякі треті особи прав на нього не мають.

11.2. Жодна із Сторін не має права передавати третім особам виконання цього договору без письмового дозволу іншої Сторони.

11.3. Всі зміни і доповнення до цього договору діють лише в тому випадку, якщо вони вчинені в письмовій формі та підписані договірними Сторонами.

11.4. Право власності на літак переходить до Покупця після надходження повної суми Договору на розрахунковий рахунок Продавця.

11.5. Цей Договір складений і підписаний в 2-х екземплярах, які мають однакову юридичну силу, по 1 примірнику кожній із сторін.

12. Реквізити та підписи сторін

Продавець	Покупець
Державне Підприємство «Антонов» Адреса Україна, 03062, місто Київ, Вул. Академіка Туполєва, будинок 1 Підтримка замовника <u>+380(44)400-97-76</u> <u>+380(44)400-97-76</u> <u>support@antonov.com</u> <u>support.antonov.com</u>	TAQNIA, The Business Gate, Building 11 2384 Al Marhumah, Qurtubah Riyadh 13244 Saudi Arabia Phone : +966112211111 Fax: +966112211111
АТ «Укресімбанк» Код ЄДРПОУ 14307529	P.O. BOX : 87211 Postfach 1414 06694 Zeitz