МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Технології управління ефективністю комерційного підприємства - суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0732- БА
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Бізнес-адміністрування
Нірода Р. В.
Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор технічних наук, професор
Григор'єв С. М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____»_____2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Нірода Ростислав Віталійович

1. Тема роботи «Технології управління ефективністю комерційного підприємства - суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності»

керівник роботи Григор'єв С. М., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор технічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 887-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СУБ'ЄКТА ЗЕД ТОВ «ГРУПА «МТС»
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГРУПА «МТС»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
6 таблиць
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Григор'єв С. М.		
2	Григор'єв С. М.		
3	Григор'єв С. М.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____ Р. В.Нірода
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. М. Григор'єв
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 64 с., 5 рис., 6 табл., 44 джерела.

Об’єкт дослідження - компанія ТОВ «Група «МТС», що здійснює виробничу та посередницьку діяльність на ринку електротехнічного обладнання.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні, наукові та прикладні положення комерційної діяльності експортоорієнтованого підприємства ТОВ «Група «МТС».

Мета роботи – обґрунтування перспективних напрямків підвищення ефективності менеджменту комерційної діяльності експортоорієнтованого підприємства, що діє на ринку електротехнічного обладнання.

Методи дослідження статистичний, метод порівнянь, економіко-математичне моделювання.

Специфіка роботи полягає у дослідженні системи менеджменту комерційної діяльності підприємства – суб’єкта ЗЕД на ринку електротехнічного обладнання. Для досягнення встановленої мети у роботі вирішено наступні задачі: досліджено теоретичні основи управління комерційною діяльністю експортоорієнтованого підприємства; здійснено аналіз менеджменту комерційної діяльності компанії – експортера ТОВ «Група «МТС»; виконано стратегічний аналіз перспектив розвитку ТОВ «Група «МТС» на вітчизняному та міжнародному ринках електротехнічної продукції. У роботі розроблено, на основі здійсненого аналізу, основні напрямки вдосконалення системи менеджменту комерційної діяльності ТОВ «Група «МТС» за рахунок вдосконалення вибору постачальників компанії та застосування сучасних концепцій процесів товароруху у експортній діяльності компанії ТОВ «Група «МТС».

Практична значущість даного дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо можливих перспективних сегментів міжнародного ринку електротехнічної продукції, що можуть бути застосовані для вдосконалення підприємницької діяльності та поліпшення конкурентоспроможності ТОВ «Група «МТС» на міжнародному ринку. На основі виконаного дослідження визначено основні перспективні напрями вдосконалення менеджменту комерційної діяльності компанії – суб’єкта ЗЕД ТОВ «Група «МТС».

КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ТОВАРОРУХ, ЕКСПОРТНІ ОПЕРАЦІЇ, ЕКСПОРТ, КАНАЛ ТОВАРОРУХУ, ТОРІВЕЛЬНЕ ПОСЕРЕДНИЦТВО, ПОСТАЧАЛЬНИК.

ABSTRACT

Master's qualification work: 64 p., 5 p, 6 tables, 44 sources.

The object of the research is the company «MTS Group», which carries out production and intermediary activity in the market of electrical equipment.

Subject of research - theoretical-methodological, scientific and applied provisions of commercial activity of the export-oriented enterprise of LLC "MTS Group".

The purpose of the work is to substantiate the perspective directions of increasing the efficiency of the management of commercial activity of the export-oriented enterprise operating on the market of electrical equipment.

Methods of statistical research, method of comparisons, economic-mathematical modeling.

The specificity of the work is to study the system of management of commercial activity of the enterprise - the subject of foreign economic activity in the market of electrical equipment. In order to achieve the set goal, the following tasks were solved: the theoretical bases of management of commercial activity of an export-oriented enterprise were investigated; An analysis of the management of commercial activity of the company - the exporter of LLC "MTS Group"; A strategic analysis of the development prospects of LLC "MTS Group" in the domestic and international markets of electrical products has been carried out. In the work, based on the analysis carried out, the main directions of improvement of the system of management of commercial activity of LLC "MTS Group" were developed through the improvement of the choice of suppliers of the company and the application of modern concepts of the processes of commodity circulation in the export activities of LLC "MTS Group" LLC.

The practical significance of this study is to develop recommendations for possible prospective segments of the international market of electrical products that can be used to improve business activity and improve the competitiveness of LLC "MTS Group" in the international market. On the basis of the performed research, the main prospective directions of improving the management of the commercial activity of the company - the entity of foreign economic activity LLC "Group MTS".

COMMERCIAL ACTIVITY, TRADE SHOP, EXPORTS OPERATIONS, EXPORTS, CHANNEL OF TOUARRORUKU, TORVELLE MEDIA, SUPPLIER.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 10
1.1 Комерційно-посередницька діяльність: сутність та зміст 10
1.2 Методика оцінки ефективності експортної діяльності компанії 13
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СУБ'ЄКТА ЗЕД ТОВ «ГРУПА «МТС» 19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Група «МТС» та його зовнішньоекономічної діяльності 19
2.2 Дослідження сегменту електроприводів ринку електротехнічної продукції 30
2.3 Економічне обґрунтування перспективності експортної діяльності ТОВ «Група «МТС» 42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГРУПА «МТС» 53
ВИСНОВКИ та пропозиції 56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 61

ВСТУП

За останні десятиліття комерційна діяльність зазнала серйозних змін. Теоретичні та методологічні сторони управління такою діяльністю в транзитивній економіці активно досліджуються вітчизняними вченими, однак отримані ними результати потребують узагальнення, а по низці положень вимагають нового освітлення. Комерційна діяльність як специфічна сфера економіки розглядається в різних аспектах та під різними кутами зору, але значною мірою без застосування принципу системності. Водночас управління такою діяльністю не можна відокремити від системи управління торговим підприємством, тому необхідно виявляти специфічні особливості управління комерційною діяльністю залежно від різних підходів до її організації, враховуючи досягнення сучасного маркетингу.

На сучасному етапі розвитку національної економіки в умовах вже достатньо сформованих економічних зв'язків і конкурентного середовища набуває актуальності удосконалення існуючих технологій організації та здійснення ринкової діяльності компаній – експортерів. Базою для цього є економічний аналіз та обґрунтування їх діяльності на засадах концепції стратегічного планування.

Експортні операції, як складова частина зовнішньоекономічної діяльності підприємства, є найважливішим джерелом одержання прибутку. Досягнення максимальної ефективності експортних операцій, а, отже, максимізація прибутку можлива тільки за умови ефективної організації зовнішньоекономічної діяльності. У даному досліджені розглянуто особливості здійснення експортних операцій компанії – посередника ТОВ «Група «МТС», що є суб’єктом вітчизняного та міжнародного ринку електротехнічної продукції промислового призначення. Основою асортименту, представленого на даному ринку є товари, призначені для виробництва, перетворення, передачі й споживання електроенергії. З них слід відзначити силові генератори, електричні

генератори та двигуни різних потужностей, перетворювачі й трансформатори тощо.

Питання дослідження ефективності зовнішньоекономічної діяльності та на ринку товарів електротехнічного призначення, виявлення існуючих проблем та напрацювання пропозицій по їх усуненню є надзвичайно актуальними для розвитку вітчизняної промисловості.

Проблематиці удосконалення організації та менеджменту комерційної діяльності на підприємстві присвячені дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких В.Д. Андріанов, П.Ю. Бєлєнький, В.М. Геєць, Б.М. Данилишин, Л.В. Дейнеко, Я.А. Жаліло, М.В. Жук, А.П. Кірєєв, Л. Клайт, В.В. Коломієць, А.І. Кредісов, Л.Г. Чернюк, Ю.С. Ширяєв, Д. Шнейдер та інші вчені-економісти.

Метою даної роботи є обґрунтування перспективних напрямків підвищення ефективності менеджменту комерційної діяльності експортоорієнтованого підприємства, що діє на ринку електротехнічного обладнання.

Для досягнення цієї мети у роботі вирішуються наступні задачі:

- дослідити теоретичні основи управління комерційною діяльністю експортоорієнтованого підприємства;
- здійснити дослідження менеджменту комерційної діяльності компанії – експортера ТОВ «Група «МТС»;
- виконати стратегічний аналіз перспектив розвитку ТОВ «Група «МТС» на вітчизняному та міжнародному ринках електротехнічної продукції;
- розробити на основі здійсненого аналізу основні напрямки вдосконалення системи менеджменту комерційної діяльності ТОВ «Група «МТС» за рахунок вдосконалення вибору постачальників компанії та застосування сучасних концепцій процесів товароруху у експортній діяльності компанії ТОВ «Група «МТС».

Об’єкт дослідження - компанія ТОВ «Група «МТС», що здійснює виробничу та посередницьку діяльність на ринку електротехнічного обладнання.

Предмет дослідження – теоретико-методичні, наукові та прикладні положення комерційної діяльності експортоорієнтованого підприємства ТОВ «Група «МТС».

У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід; абстрактно-логічний метод; метод фінансового аналізу; графічний метод; метод експертних оцінок; нормативний метод; метод логічного узагальнення та порівняння.

Інформаційною базою для даного дослідження слугували підручники, наукові видання, спеціалізовані журнали, матеріали мережі Інтернет, а також фактичні дані щодо діяльності ТОВ «Група «МТС» на міжнародному ринку електротехнічної продукції.

Практична значущість даного дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо можливих перспективних сегментів міжнародного ринку електротехнічної продукції, що можуть бути застосовані для вдосконалення підприємницької діяльності та поліпшення конкурентоспроможності ТОВ «Група «МТС» на міжнародному ринку. На основі виконаного дослідження визначено основні перспективні напрями вдосконалення менеджменту комерційної діяльності компанії – суб’єкта ЗЕД ТОВ «Група «МТС».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Комерційно-посередницька діяльність: сутність та зміст

Посередник – це юридична або фізична особа, яка знаходиться між іншими контрагентами комерційного процесу і виконує функції їх зведення для обміну товарами, послугами чи інформацією. Посередник в юридичному і господарському відношенні – незалежна від виробника і споживача товарів господарська одиниця [2].

Комерційно – посередницька діяльність – це оперативно – організаційна система, що спрямована на забезпечення здійснення процесів купівлі – продажу товарів з метою задоволення попиту населення і одержання прибутку. Комерційно-посередницька діяльність сприяє ефективному розвитку виробництва, впливає на формування його обсягів та перспективних напрямків, визначає економічне становище фірми та її комерційний успіх.

Комерційно-посередницька діяльність є складною структурною системою, що інтегрує у собі багато напрямків, а саме (рис. 1.1) [3].

При плануванні обсягів закупівлі та її організації посередник визначає обсяги та структуру асортиментної партії, яку планує купляти; критерії відбору постачальників та джерел постачання товару; ціни і терміни проведення операції тощо.

Організація перепродажу придбаного здійснюється комерційним посередником з урахуванням купівельних запитів, можливостей покупців та наміченого для самого ж посередника обсягу прибутку.

Вибір оптимальних партнерів серед постачальників і покупців дає відповіді на питання: чи будуть контрагенти майбутньої угоди і у перспективі використовувати послуги посередника; чи отримає посередник у якості

кінцевого результату своєї роботи очікувану норму прибутку [4].

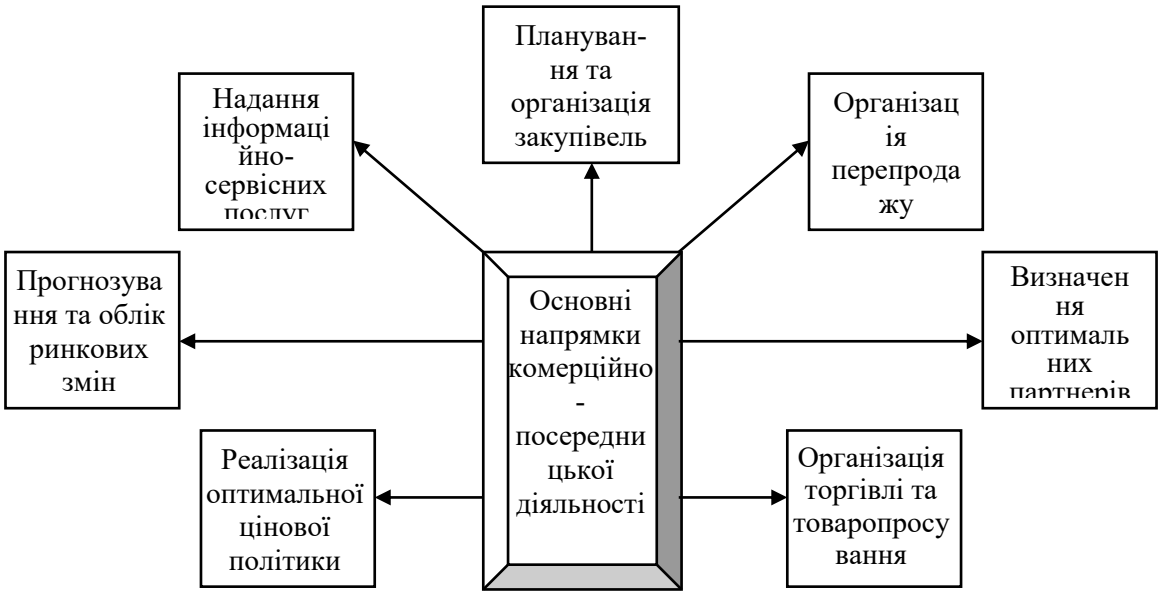

Рис. 1.1 Основні напрямки комерційно-посередницької діяльності [3]

Незважаючи на те, що посередники отримують за свої послуги винагороду, використання їхніх послуг надає виробникам, продавцям і покупцям товарів та послуг наступні переваги (рис. 1.2) [6].

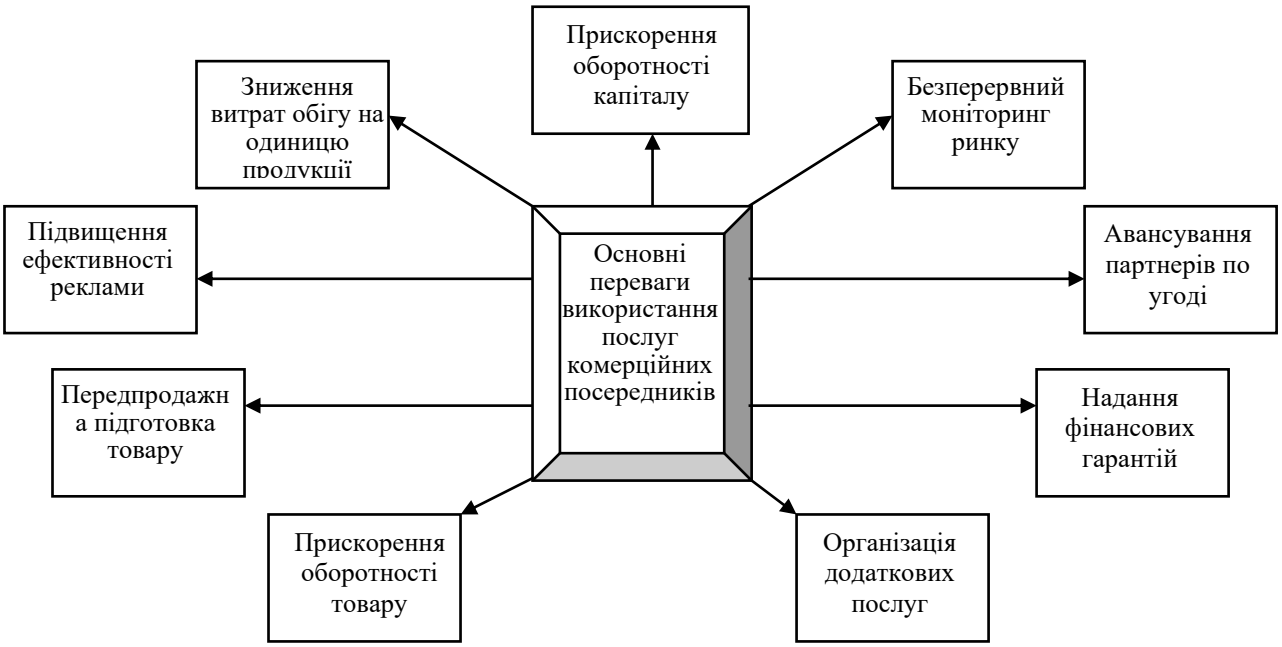

Рис. 1.2 Основні переваги використання суб’єктами ринку послуг комерційних посередників [6]

Торговельне посередництво виконує ряд необхідних функцій у системі економічного обміну, перелік яких залежить від типу торговельного посередника та тих задач, що стоять перед ним (рис. 1.3) [9].

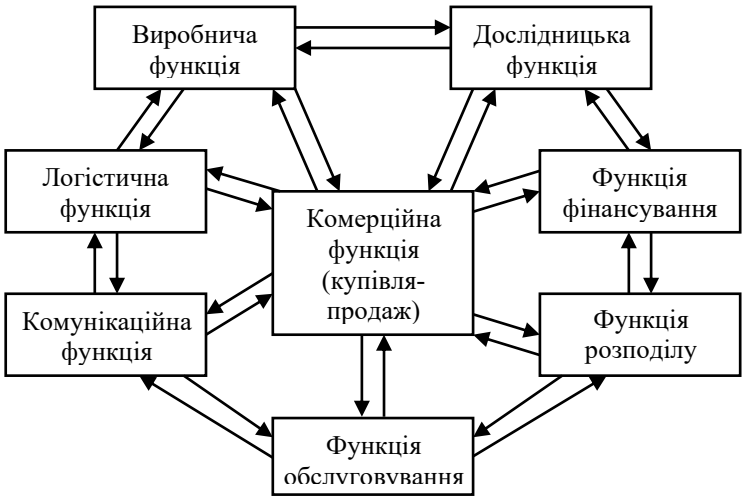

Рис. 1.3 Основні функції комерційного посередника з повним циклом обслуговування [10]

Специфіка роботи посередників із винятковим (монопольним) правом характеризується наступним поєднанням прав і обов'язків:

- посередник має право збувати товари за дорученням продавця на договірній території;

- продавець не має права самостійно або через інших посередників збувати на договірній території товар, що входить у номенклатуру товарів посередника;

- якщо продавець порушить вищезазначену умову, то у відповідності із угодою, посередник може вимагати від продавця виплати йому встановленої угодою винагороди.

Положення посередників із переважним правом (правом першої руки) характеризується наступним поєднанням прав і обов'язків:

- посередник має право збувати товари за дорученням продавця на договірній території;

- продавець зобов'язаний у першу чергу запропонувати товар посереднику

з переважним правом продажу. У випадку його відмови продавець може запропонувати той же товар іншому посереднику або безпосередньо покупцю;

- якщо посереднику з переважним правом продажу стане достовірно відомо, що продавець збув товар на договірній території на умовах кращих, ніж були йому запропоновані, він має право стягнути з продавця передбачену в угоді винагороду.

1.2 Методика оцінки ефективності експортної діяльності компанії

Здійснимо дослідження методики визначення ефекту та ефективності експортної діяльності підприємства-посередника.

Розрахунки економічної ефективності експортної діяльності базуються на загальних положеннях з оцінки ефекту:

1) комерційних операцій - для посередницьких операцій;

2) інвестиційних проектів - для виробництва експортної продукції.

Особливості розрахунку зовнішньоекономічного ефекту експортної діяльності визначаються, зокрема, такими чинниками:

- можливостями конвертації національної валюти та умовами формування валютних курсів;
- побудовою показників ефекту та ефективності;
- умовами розподілу валютної виручки підприємств;
- варіантністю експортних та імпортних програм.

Особливості зовнішньоекономічних розрахунків ефективності залежать, передусім, від умов конвертації національної валюти у валюти закордонних країн. При цьому в усіх випадках враховуються реальні можливості отримання іноземної валюти [35].

Якщо національна валюта повністю неконвертована, то єдиною можливістю для отримання іноземної валюти є експорт товарів, послуг чи знань.

Якщо національна валюта конвертується частково, то у розрахунках

ефекту та ефективності ЗЕО враховуються конкретні умови такої конвертації (наприклад, біржові або аукціонні валютні курси).

Якщо національна валюта є вільно конвертованою, то в економічних розрахунках використовується значення офіційно встановленого валютного курсу для купівлі/ продажу валюти.

Українська гривня є замкненою валютою, причому в Україні зберігається множинність валютних курсів. Так, використовується офіційний курс гривні (курс НБУ) та ринковий курс, коливання якого зв'язані із співвідношенням попиту та пропозиції.

Економічною характеристикою будь-якої експортної операції є показник валютної ефективності (валютний коефіцієнт, купівельна сила валюти, товарний курс). Показник валютної ефективності експорту визначається згідно з так званими експортним еквівалентами.

Експортний еквівалент - це набір товарів та послуг, які експортуються з метою отримання необхідної іноземної валюти (ІВ) у випадку повної неконвертованості НВ. Експортний еквівалент може бути визначений для окремої угоди, виду товару, країни, групи валют [36].

Валютна ефективність експорту (K_{Bexp}, ІВ/НВ) розраховується за формулою (1.1).

$$K_{B_{\exp}} = \frac{\sum_{i}^{m} B_{\exp_i}^{od} \cdot N_{\exp_i}}{\sum_{i}^{m} З_{\exp_i}^{od}} \qquad (1.1)$$

де $B_{\exp_i}^{od}$ - валютна (зовнішньоторговельна) ціна і-го товару чи послуги, ІВ / шт.;

$N_{\exp_i}$ - кількість і-го товару в складі експортного еквівалента, шт.;

$З_{\exp_i}^{od}$ - дисконтовані витрати на виробництво та реалізацію одиниці і-го товару чи послуги (для посередницьких операцій - внутрішня ціна і-го товару чи

послуги), НВ/шт.;

m - кількість назв товарів та послуг в експортному еквіваленті.

Сам по собі кожний з цих коефіцієнтів, які мають взаємно обернену розмірність, не дає відповіді про вигідність експортної операції. Для економічної оцінки експорту необхідне порівняння отриманих за формулою (1.1) значень коефіцієнтів з якоюсь базою.

У випадку повної або часткової конвертованості національної валюти значення валютної ефективності експорту порівнюються з базовим показником, яким є відповідний валютний курс. Наприклад, якщо валютний коефіцієнт ($K_{B_{\text{exp}}}$) перевищує значення курсу валюти уповноважених банків або на валютних біржах, експорт вважається ефективним.

Якщо національна валюта повністю неконвертована, то розраховують інтегральну ефективність експорту-імпорту, оскільки експорт продукції є єдиним джерелом іноземної валюти, на яку може бути закуплений товар чи послуга з-за кордону. Інтегральна ефективність розраховується як добуток $K_{B_{\text{exp}}} \text{ x } K_{B_{smp}}$.Комплекс операцій при цьому вважається ефективним, якщо цей добуток більший від одиниці.

Показник ефекту експорту характеризує результат діяльності підприємства і розраховується як різниця між обсягом випуску продукції на експорт і витратами на її виробництво.

Практична оцінка ефекту експорту потребує додаткового врахування цілого ряду факторів, зв'язаних з можливою реалізацією тих чи інших альтернатив. У цьому випадку можуть бути розраховані різні модифікації показників ефекту, зокрема, ті, що відображають порівняльну вигідність експорту та імпорту відносно реальних альтернатив. Так, при оцінці ефекту експорту необхідно враховувати додаткові затрати на виробництво товарів-замінників при вивезенні дефіцитних товарів або втрати від скорочення внутрішнього споживання.

В умовах повної неконвертованості національної валюти показник ефекту експорту (E_{exp}) обов'язково повинен враховувати купівельну силу відповідних

валют. З урахуванням введених раніше позначень, E_{exp} визначається за формулою (1.2).

$$E_{\text{exp}} = \sum_{i}^{m} \left(B_{\text{exp}_i}^{od} \cdot K_{B_{imp}} - З_{\text{exp}_i}^{od} \right) \cdot N_{\text{exp}_i} \qquad (1.2)$$

Валютний коефіцієнт $K_{B_{\text{exp}}}$ служить для переведення національної валюти в іноземну і навпаки. На практиці важливим питанням є вибір числових значень $K_{B_{\text{exp}}}$, які використовуються у конкретному розрахунку. Цей вибір залежить від умов зовнішньоторговельної операції. На практиці, зокрема, будуть корисними такі правила:

1) якщо визначається ефект експорту товарів, то у розрахунку використовується показник валютної ефективності імпорту продукції, яка буде закуплена на виручену іноземну валюту;

2) якщо згідно з чинним економічним механізмом частка виручені експортером іноземної валюти відраховується у державний бюджет, у розрахунках ефекту використовується централізовано встановлений валютний коефіцієнт, який фіксує умови розрахунків між підприємством та бюджетом [33, с. 406].

Експортні операції можуть передбачати різні умови платежу за поставлену продукцію, надані послуги, майнові та інші права тощо. Умови платежу, які після узгодження контрагентами внесені у ЗТК, повинні бути враховані у розрахунках експортерів.

Валютне відшкодування товарів та послуг, які надані контрагентом, може здійснюватись на таких умовах:

- платіж готівкою;
- з відтермінуванням платежу - платіж, який розтягнутий у часі;
- платіж з опціоном негайного платежу.

Останні два види платежу мають місце при наданні кредиту, при здійсненні лізингових операцій, оплаті ліцензій на умовах роялті тощо. Товарне

відшкодування також може бути розтягнутим у часі, наприклад, у складних компенсаційних проектах.

Найвигіднішою для продавця і найменш вигідною для покупця є оплата готівкою. Але на практиці така форма застосовується для короткострокових угод на незначні суми. Здебільшого, особливо при експорті машинотехнічної продукції, оплата здійснюється на умовах кредиту. Існують також випадки, коли частина суми оплачується готівкою, а частина на умовах кредиту.

У сучасних умовах при існуванні ринку покупця надання кредиту при експорті продукції є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності, зокрема при експорті вартісних товарів, частка яких у міжнародній торгівлі постійно зростає.

Для врахування різних умов кредитування в розрахунках ефективності експорту використовується коефіцієнт кредитного впливу ($К_{кр}$), який становить відношення сумарного значення валютних надходжень (платежів), зведеного до року поставки товару, до номінальної зовнішньоторговельної ціни цього товару.

Це відношення враховує вплив таких чинників:

- частка частини загальної суми ЗТК, яка кредитується;
- середньорічний відсоток за кредит;
- термін погашення кредиту;
- пільговий строк до початку погашення кредиту.

У зв'язку з цим формули для розрахунку $К_{кр}$ є складними, і тому на практиці користуються спеціальними таблицями, в яких наведені числові значення цього коефіцієнта залежно від конкретних умов кредитування.

$К_{кр}$ може бути менше одиниці або дорівнювати одиниці.

$К_{кр} < 1$ - при наданні експортером кредиту, якщо відсоткова ставка не перевищує норму дисконту. $К_{кр} = 1$ - при оплаті готівкою, а також при наданні кредиту, якщо значення відсоткової ставки і норми дисконту однакові, а погашення кредиту передбачено однаковими частинами, починаючи з наступного після поставки товару року [37].

Якщо експорт передбачає кредитування, то ефект експорту

розраховується за формулою (1.3)

$$E_{\text{exp}} = B_{\text{exp}} \cdot K_{B_{imp}} \cdot K_{kp} - З_{\text{exp}} \quad (1.3)$$

При цьому ефективність експорту розраховується за формулою (1.4).

$$E^{1}_{\text{exp}} = B_{\text{exp}} \cdot K_{B_{imp}} \cdot K_{kp} / З_{\text{exp}} \quad (1.4)$$

Якщо експорт здійснюється в рахунок раніше наданого кредиту, то в цих формулах використовується величина, обернена до коефіцієнта кредитного впливу, що визначається за формулою (1.5).

$$K_{кр}^{погаш} = \frac{1}{K_{кр}} \quad (1.5)$$

Оскільки при розрахунку $К_{кр}$ враховуються платежі та надходження різних років, у формули для розрахунку вводиться норма дисконту. Якщо норма дисконту перевищує процентну ставку, то зі збільшенням значення норми дисконту значення К зменшується, тобто чим більшою мірою враховується фактор часу, тим більша різниця значень зведених валютних надходжень (платежів) та номінальної ціни [38].

Існують такі умови конкурентоспроможності товару:

- нормативні, які визначають відповідність вимогам стандартів, технічних умов, міжнародних конвенцій, угод та правил;
- споживчі, які визначають відповідність споживчих параметрів або характеристик товару споживчим параметрам потреби покупця;
- економічні, які визначають відповідність вартісних характеристик товару вимогам вигідності його придбання та використання.

Таким чином, у даному розділі досліджено основні теоретичні положення щодо управління експортною діяльністю підприємства-посередника.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СУБ'ЄКТА ЗЕД ТОВ «ГРУПА «МТС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Група «МТС» та його зовнішньоекономічної діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Група «МТС» працює на ринку України вже більше 20 років. Це підприємство було засновано у 1996 році, уже до початку 2000 років воно зайняло провідні позиції на ринку електротехнічної продукції України, і зараз відоме не лише як один з провідних імпортерів, але й як якісний виробник сучасного електрообладнання та надійний партнер вітчизняних та зарубіжних електротехнічних компаній.

Крім того, ТОВ «Група «МТС» не тільки займається імпортом та випуском продукції, але і здійснює роботи з капітальних ремонтів і монтажу промислового електрообладнання. Підприємство має висококласне технологічне обладнання та спеціалістів які проходили навчання на заводах SIEMENS.

Продукція з асортименту підприємства постійно бере участь у спеціалізованих виставках та має різноманітні нагороди в галузі промислового електрообладнання.

На підприємстві працює служба технологічного контролю, яка складається з досвідчених спеціалістів, що здійснюють випробування продукції на спеціальних випробувальних стендах. Контроль продукції виконується на кожному етапі діяльності компанії, починаючі з контролю комплектуючих та закінчуючи випуском готової продукції, що забезпечує надійність та високу якість.

При проведенні ремонтів та монтажу промислового електрообладнання у ролі контролюючого органа виступає не тільки замовник, але й відповідні

органи державного нагляду, що забезпечує високу якість ремонтних та монтажних робіт.

Транспортування продукції споживачам виконується за рахунок підприємства. Кожне постачання супроводжується відповідними документами, а також фінансовими документами: товаротранспортною та податковою накладними.

Структура управління на підприємстві представлена на рис. 2.1.

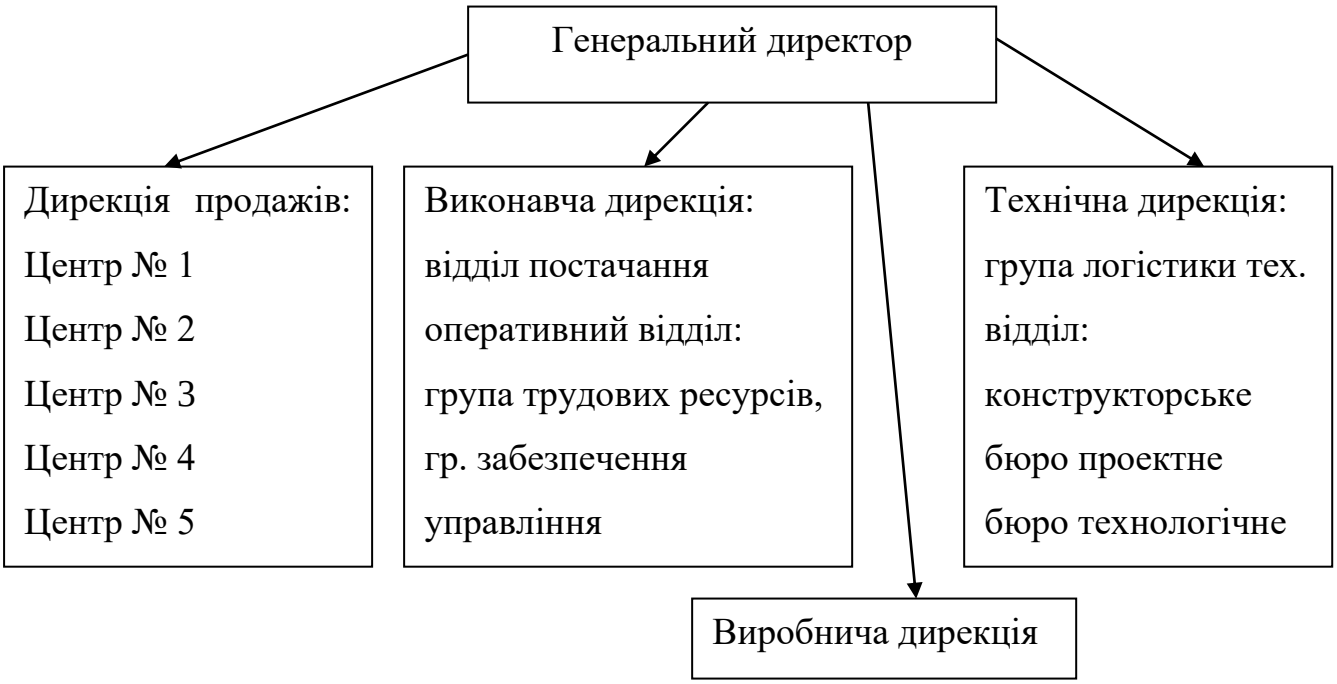

Рис. 2.1 Структура управління ТОВ «Група «МТС»

Виробничий процес на підприємстві складається з наступних етапів:

1. Від підприємства-замовника надходить заявка на постачання обладнання або надання ремонтних послуг.

2. Інженер-технолог проводить дефектацію об'єкту ремонту або узгодження даних відносно необхідного устаткування, проводиться оцінка вартості устаткування або надання послуг і підписується угода з підприємством-замовником.

3. Проводиться розробка технічної документації на виробництво.

4. Проводиться комплектація виробництва необхідними комплектуючими

частинами.

5. Виготовляється устаткування або проводиться ремонт.

6. Устаткування доставляється замовнику, у разі надання послуг проводиться наладка відремонтованого устаткування.

7. Проводиться гарантійне і сервісне обслуговування поставленого компанією устаткування.

До основних процесів, що здійснюються на підприємстві ТОВ «Група «МТС» слід віднести:

1. Процес маркетингу.

2. Процес технічної розробки.

3. Процес виробництва.

4. Логістичний процес.

5. Сервісний процес.

Операційна діяльність у компанії ТОВ «Група «МТС» має лінійний характер:

маркетинг — проектування — виробництво —запуск у дію — транспортування — гарантійне і сервісне обслуговування.

Компанія ТОВ «Група «МТС» спеціалізується на виробництві і наданні комплексних послуг у сфері електроустаткуванні і системи автоматизації електроприводів промислових підприємств

До складу майна ТОВ «Група «МТС» входять офісні, складські і виробничі приміщення. Форма власності майна - приватна.

До складу техніко-виробничої бази підприємства входять:

- автопарк з 18 легкових і 6 вантажних автомобілів;

- верстатне устаткування більше 10 найменувань;

- комп'ютерне устаткування більше 50 комплектів та офісна техніка.

На даний момент компанія у сфері електроустаткування промислових підприємств є найбільшою за обсягами реалізації в Запорізькій області, а за обсягами продажів (більше 10 млн. грн. за місяць) займає 3-е місце в Україні.

На ТОВ «Група «МТС» діє гнучка система планування, що передбачає

розробку річних та оперативних планів, до складу яких входять:

- план розвитку підприємства;

- план маркетингу;

- графіки виробництва, поставок і інше;

- графік обліку робочого часу, навчання і інші.

Плани і графіки створюються як на один рік, так і на один місяць.

Компанія ТОВ «Група «МТС» на даний момент успішно реалізує проект "Євразія" для розширення ринку збуту своєї продукції на всі країни Європи, СНД та закріплення на цих ринках.

Система мотивації компанії орієнтована на матеріальне стимулювання.

Діє розвинута система матеріального стимулювання, заснована на взаємозв'язку з виробничими результатами: чим більше відсоток виконання графіка виробництва тим більшою є заробітна платня, також існує система доплат і премій.

В компанії є своя ідеологія, в основу якої покладена місія компанії: «Ефективність електроустаткування і робіт приводить кращих до успіху!". Також застосовуються методи кар'єрного стимулювання, особистісного розвитку працівників.

Провідні фахівці України проводять бізнес - технологічний тренінг з розвитку навичок і умінь працівників, розвитку особи і специфіки мислення.

Компанія жорстко орієнтована на успіх людини в компанії за принципом: "Від успіху кожного до успіху компанії, від успіху компанії до успіху кожного".

Фінансова діяльність компанії заснована на самофінансуванні. Також застосовується система кредитування в 4-х провідних банках України. Весь прибуток компанія спрямовує на зростання і розвиток масштабів виробничої та збутової діяльності.

Система розподілу компанії ТОВ «Група «МТС» ґрунтується на мережі торгівельних майданчиків. Торгівельний майданчик виконує наступні функції:

1. Встановлює прямі зв'язки із споживачами, розробляє і готує відповідні договірні зобов'язання.

2. Організовує і систематично контролює своєчасне і повне відвантаження всім споживачам передбачено договірними зобов'язаннями - кількість доброякісної продукції.

3. Забезпечує щомісячне виконання встановлених керівництвом компанії організацією планів за обсягом реалізації готової продукції.

4. Контролює відповідність запасів готової продукції встановленим нормативам, як в кількісному, так і у вартісному виразі.

5. Організовує і систематично контролює своєчасне і повне відвантаження продукції на експорт і всім споживачам згідно договірних зобов'язань.

6. Спільно з відповідними відділами і виробничими службами підприємства намічає і здійснює заходи щодо зниження витрат обігу і непродуктивних витрат продукції при реалізації, прискорення оборотності оборотних коштів, зниження собівартості продукції.

7. Спільно з транспортним відділом розробляє плани перевезень по залізниці, водним транспортом і автотранспортом, заявки на пересувний склад, контролює їх виконання і організовує відвантаження споживачам готової продукції.

8. Організовує і веде оперативний, облік виконання нарядів і договорів.

9. Представляє своєчасно курівництву компанії звітність по виконанню планів реалізації за встановленими формами.

10. Вносить пропозицію щодо збільшення обсягів реалізації продукції, виробництва високорентабельних і дефіцитних видів продукції, збільшенню прибутку підприємства.

11. Щомісячно робить докладний аналіз виконання нарядів, обсягу реалізації, сплачених штрафів і вносить пропозицію по ліквідації недоліків.

12. Спільно з відповідними відділами підприємства:

а) бере участь в розробці поточних і перспективних планів виробництва продукції;

б) розробляє місячні і тижневі графіки відвантаження продукції і контролює їх виконання;

в) організовує вивчення споживацького попиту.

У компанії ТОВ «Група «МТС» діє юридична служба (група забезпечення управління), функції якої полягають у тому, щоб:

1. Вести претензійно-позовну роботу на підприємстві.

2. Відстежувати зміни чинного законодавства України і своєчасно інформувати про це керівника і відповідні служби підприємства.

3. Готувати для керівника і служб підприємства правові висновки з різних питань.

4. Готувати довідки за чинним законодавством України.

5. Представляти інтереси підприємства у взаєминах з податковими і правоохоронними органами.

6. Представляти інтереси підприємства в місцевих і господарських судах різних інстанцій.

7. Здійснювати бізнес-консультування (участь в розробці комерційних проектів або нових напрямів діяльності).

8. Візувати проекти наказів керівника на предмет їх відповідності чинному законодавству України.

9. Вести договірну роботу.

Досліджуючи зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Група «МТС», перш за все слід розглянути наступні чинники:

- конкурентоспроможність продукції ТОВ «Група «МТС» на зовнішніх ринках;

- особливості ціноутворення в галузі;

- зовнішньоекономічні зв'язки ТОВ «Група «МТС»;

- політику підприємства щодо свого розвитку.

Всі вище перелічені чинники знаходяться в тісному зв'язку один з одним і характеризують нинішній стан ТОВ «Група «МТС».

З зовнішніх ринків найбільш важливим для компанії є ринки Євросоюзу та Білорусі, тому що, довгострокова діяльність на них є найбільш перспективною з точки зору прибутковості.

Зараз вітчизняному виробнику складно працювати на ринку Євросоюзу, з причин не тільки жорсткої конкуренції з боку місцевих виробників, а ще й з-за наявності політичних чинників, які виражаються у небажанні окремих підприємств працювати з українським виробником, мотивуючи це невідповідністю стандартам ЄС. Діяльність підприємства ТОВ «Група «МТС» залежить від постачань комплектуючих, при цьому ціна кінцевої продукції на 60% складається з вартості комплектуючих, ТОВ «Група «МТС» деякі комплектуючи вузли виробляє сам, при цьому має вигідні договори на прямі постачання комплектуючих за кордон, наприклад із SIEMENS на поставку частотних перетворювачів, з компанією IEK – на постачання контакторів, корпорацією «АскоУкрем» – на постачання пускачів. Таким чином в цих умовах продукція ТОВ «Група «МТС» є конкурентоспроможною.

Промисловість ЄС є більш платоспроможною як споживач електрообладнання, тому ці виробники працюють з високою рентабельністю. За рахунок ціни продукція ТОВ «Група «МТС» на ринку ЄС є досить привабливою для споживача і має високий рівень конкурентоспроможності за ціною та якістю відносно інших виробників, компанії країн ЄС приваблює той спектр продукції та пакет послуг який пропонує компанія ТОВ «Група «МТС». Завдяки цьому ТОВ «Група «МТС» намагається налагодити регулярні прямі постачання у ЄС, на даний час наявні лише одиничні постачання панелей управління на підприємства країн Прибалтики.

Слід відзначити, що на білоруському ринку у підприємства також відсутня велика кількість постійних клієнтів.

Найважливішим завданням компанії ТОВ «Група «МТС» на сучасному етапі її розвитку є створення прямих каналів збуту у ЄС, що співпадає з принципами дистриб‘юції компанії. Розвинути зв’язки з підприємствами країн ЄС можна, наприклад, пропонуючи спеціальні умови оплати, більш вигідні, ніж пропонують конкуренти та після проходження відповідних процеду сертифікації та стандартизації.

Керівництво підприємства розробило та поступово реалізує план розвитку

«Євразія», його основне завдання - це здійснення систематичних постачань електрообладнання виробництва компанії ТОВ «Група «МТС» у країни СНД та ЄС, у першу чергу, на білоруський ринок.

Важливою конкурентною перевагою підприємства на ринку електротехнічного обладнання України, країн СНД та ЄС є широка товарна номенклатура. Підприємство у своєму асортименті пропонує споживачам наступні товарні позиції:

1. Шафи управління з частотними перетворювачами для електродвигунів технологічних агрегатів.

2. Кранові НКУ управління електродвигунами змінного струму напругою до 1000 В:

НКУ управління механізмами підйому:

- Панелі управління для механізмів підйому кранів легкого та середнього режимів роботи (ТСД-160, 160С; ТСД-250, 250С; ТСА-161, 161С; ТСА-160; 160С; ТСАЗ-160, 160С).

- Панелі управління для механізмів підйому кранів важкого і вельми важкого режимів роботи (КС-160, 160М, 160С; КС-250, 250М, 250С; КС-400, 400С; ДКС-160, 160М, 160С; ДКС-250, 250М, 250С; ДКС-400, 400С; БКП к ДКС-400; 400С).

НКУ управління механізмами пересування:

- Панелі управління для механізмів пересування кранів легкого та середнього режимів роботи (ТА-63, 63С; ТА-161, 161С; ТАЗ-63, 63С; ТАЗ-160, 160С; ДТА-63, 63С; ДТА-160, 160С; ДТА-161, 161С; ДТА-162, 162С; ДТА-250С; ДТА-400С).

- Панелі управління для механізмів пересування кранів важкого і вельми важкого режимів роботи (К-63, 63М, 63С; К-160, 160М, 160С; К-250, 250М, 250С; ДК-62, ДК-62С; ДК-63С; ДК-160, 160М, 160С; ДК-250С, 400С).

- Блоки управління механізмами підйому і пересування (Б6503-3877У2, Б6505-3877УЗ , Б5701-3877УЗ , Б6513-3877УЗ, Б6506-3877УЗ, Б6507-3877УЗ).

- Панелі управління механізмами підйому і пересування (П6402-3877УЗ,

П6510-4277У4, П6506-4277УЗ, П6516-4272УЗ, П6507-4477УЗ ,116511-4472УЗ).

- НКУ реверсування двигунів змінного струму (ТР-63, ТР-63С, ТР-160, ТР-160С, ТР-250, ТР-250С).

3. НКУ управління кранів двигунами постійного струму напругою до 1000В.

НКУ управління механізмами підйому:

- Панелі управління механізмами підйому кранів важкого і вельми' важкого режиму роботи (ПС-160Н, ПС-160С, ПС-250Н, ПС-250С, ПС-630Н, ПС-630С, ДПС-160Н, ДПС-160С, ДПС-250Н, ДПС-250С, ДПС-630Н, ДПС-630С).

- Панелі управління механізмами підйому кранів легкого і середнього. режиму роботи (П9001-4222БУЗ, П9001-4422БУЗ, П 9001-4822БУЗ, П9001-4222ДУЗ, П9001-4422ДУЗ, П9001-4822Д).

НКУ управління механізмами пересування:

- Панелі управління механізмами пересування кранів важкого і вельми важкого режиму роботи (П-160Н, П-160С, П-250Н, П-250С, П-630Н, П-630С, ДП-160Н, ДП-160С, ДП-250Н, ДП-250С, ДП-630Н, ДП-630С).

- Панелі управління механізмами пересування кранів легкого і середнього режиму роботи (П 9002-4222УЗ, П 9002-4422УЗ).

4. Кранові панелі введення та захисту:

- НКУ введення і захисту постійного струму (ППЗБ-160, ППЗБ-160С, ППЗБ-250, ППЗБ-250С, ППЗБ-400, ППЗБ-400С, ППЗБ-630С, ПВЗ-160С, ПВЗ-250, ПВЗ-1600С, ПВЗ-2500 С).

- Панелі управління вантажопідйомним магнітом (ПМС-80, ПМС-50, ПМС 160, ПМС 250, УВК-З-100, УВК-З-200, ВКС-200).

5. НКУ управління механізмами спецкранів:

- Панелі управління для рудно-грейферних переванатжувачів (панель пересування крана ПМ11-12, Панель пересування крана ПМ13-14, Панель пересування крана ПМ21-22, Панель пересування крана ПМ23-24, Панель введення і захисти ПВ, Панель пересування візка ПТ, Панель закриття грейфера

ПГ, Панель підйому грейфера 1111).

- Панелі управління для кліщових кранів (Панель управління механізму кліщів, Панель управління механізму обертання кліщів, Панель управління механізму виштовхувача, Панель управління механізму затиску, Панель управління механізму підйому колони, Панель управління механізму повороту колони).

6. Щити опорів і командоконтролери управління.

7. Щити, станції і пульти управління технологічними агрегатами гірничодобувного, металургійного і машинобудівного комплексу (Шафа барабана №1, Шафа барабана №2, Щит управління вагоноштовкача ЩУ 4003306. Панель1, Щит управління ЩУ 4003306Панель2, Щит управління ЩУ 4003306ПанельЗ, Щит управління ЩУ 6304206. Панель1, Щит управління ЩУ 6304206. Панель2, Щит управління ЩУ 6304206. Панель 3, Щит управління ЩУ 6304206. Панель4, Щит управління ЩУ 6304206. Панель5, Щит управління вагон-терезів ЩУ-П9003-3120, Щит управління вагон-терезів ЩУ-П9003-4625Д, Щит управління вагон-терезів ЩУ-П9003-4330, Щит управління вагон-терезів ЩУ-П9003-4332Д, Пульт управління вагон-терезів ПУ1 Пульт управління вагон-терезів ПУ2, Шафа управління типу Ш21И, Шафа управління типу Ш34).

8. Ящики управління асинхронними електродвигунами:

- Ящики управління асинхронними двигунами нереверсивні однофидерні: Управління фазною напругою (Я 5110, 5111); Управління лінійною напругою (Я 5112, 5113); Управління фазною напругою без автоматичного вимикача; Управління лінійною напругою без автоматичного вимикача (Я 5132, 5133); Управління фазною напругою з проміжним реле (Я 5141, 5143).

- Ящики управління асинхронними двигунами реверсивні однофидерні: Управління фазною напругою (Я 5410, 5411); Управління лінійною напругою (Я 5412, 5413); Управління фазною напругою (Я 5430, 5431): Управління лінійною напругою без автоматичного вимикача (Я 5432, 5433); Управління фазною напругою з проміжним реле (Я 5441, 5443).

- Ящики управління асинхронними двигунами нереверсивні двухфидерні: Управління фазною напругою з автоматичним вимикачем на кожний фідер (Я 5114, 5115); Управління лінійною напругою з автоматичним вимикачем на кожний фідер (Я 5116, 5117); Управління фазною напругою без автоматичного вимикача (Я 5134, 5135); Управління фазною напругою з одним автоматичним вимикачем на обидва фідери (Я 5124, Я 5125).

- Ящики управління асинхронними двигунами нереверсивні двухфидерні: Управління фазною напругою з автоматичним вимикачем на кожний фідер (Я 5124, 5125); Управління фазною напругою з одним автоматичним вимикачем на обидва фідери (Я 5126, 5127).

- Ящики управління асинхронними двигунами реверсивні двухфидерні: Управління фазною напругою з автоматичним вимикачем на кожний фідер (Я 5414, 5415); Управління лінійною напругою з автоматичним вимикачем на кожний фідер (Я 5416, 5417);. Управління фазною напругою без автоматичного вимикача (Я 5434, 5435); Управління лінійною напругою без автоматичного вимикача (Я 5436, 5437); Управління фазною напругою з одним автоматичним вимикачем на обидва фідери (Я 5426, 5427); Управління лінійною напругою з одним автоматичним вимикачем на обидва фідери (Я 5436, 5437).

- Ящики управління асинхронними двигунами нереверсивні трифидерні: Управління фазною напругою з автоматичним вимикачем на кожний фідер (Я 5414, 5415).

- Ящики управління асинхронними двигунами реверсивні трифидерні: Управління фазною напругою з автоматичним вимикачем на кожний фідер (Я 5414, 5415).

9. Низьковольтні комплектні пристрої управління екскаваторами (Станція управління ПГА-4409-56 У2, Станція управління ПГА-4409-56С У2, Станція управління ПГА-4402-44М1 У2, Станція управління ПГА-4402-44М1С У2, Шафа управління ШГА-461 1-1 1АО У 2, Пульт управління ПУА-58-3 У2).

Також компанія надає послуги з проведення робіт з капітальних ремонтів та монтажу промислового обладнання з використанням власних матеріалів та

продукції.

Здійснене дослідження ринкового становища компанії ТОВ «Група «МТС» свідчить про те, що основною конкурентною перевагою компанії є пропозиція компанією своїм споживачам широкого асортименту електротехнічного обладнання з якісними характеристиками, що не поступаються провідним закордонним виробникам, за доступною ціною. Основним ринком, на якому діє ТОВ «Група «МТС» є ринок України, проте стратегічний план компанії передбачає розширення масштабів її зовнішньоекономічної діяльності у напрямку здійснення експорту своєї продукції на ринок країн СНД та ЄС.

2.2 Дослідження сегменту електроприводів ринку електротехнічної продукції

З точки зору розвитку окремих сегментів ринку електротехнічної продукції України керівництво компанії ТОВ «Група «МТС» найбільш перспективним для подальшого розвитку ринкової діяльності вважає сегмент електроприводів, оскільки, навіть у кризовий період він залишався найбільш стабільним (коливання темпів зростання продажів у межах 1,01 – 1,05%).

Споживачами продукції ТОВ «Група «МТС» у даному сегменті є гірничо-збагачувальні комплекси, металургійні підприємства, машинобудівні заводи та інші промислові підприємства. В їх числі такі підприємства як ПАТ «Запоріжсталь», ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», ПАТ «Запорізький феросплавний завод», та ще 186 підприємств України та інших країн світу [45].

Ці великі підприємства здійснюють досить масштабні закупівлі тому вони відносяться до категорії VIP або 1-ої категорії, але існують менші підприємства, які також мають потреби у послугах та продукції у менших обсягах, вони відносяться до 2-ї та 3-ї категорії. Деякі з цих підприємств при закупівлі обладнання на перше місце ставлять ціну, або строки виготовлення. Якщо вони

працюють з ТОВ «Група «МТС» у перше, то стежать за надійністю та ефективністю. Усі ці вимоги компанія повністю задовольняє, тому за 10 років існування у неї сформувалося широке коло постійних клієнтів. Споживачами електротехнічного обладнання є підприємства різних галузей. До них відносяться:

1. Електростанції, заводи хімічної та нафтогазової промисловості, шахти, сільськогосподарські підприємства, підприємства деревообробної промисловості, компанії поліграфічної, легкої та харчової промисловості, зв'язку, фірми, що займаються експлуатацією будівель та споруд.

2. Посередники: генеральні підрядчики, будівельні організації, продавці, інжинірингові фірми.

3. Транспорт: залізниця, морський, річковий, міський транспорт, аеропорти, метро, трубопровідний транспорт [42].

ТОВ «Група «МТС» реалізує свою продукцію практично у всі регіони України та іноземні країни за двома схемами: «виробник - замовник», «виробник - трейдер - замовник». Компанія постійно поширює та поглиблює каналі прямих продаж не тільки у великих промислових регіонах, але і у регіонах, де важка промисловість менш розвинута – у Західній та Південно-Західній Україні. Дуже велике значення має індивідуальний підхід до кожного клієнта.

До основних принципів дистрибуції які використовує у збутовій діяльності компанія ТОВ «Група «МТС», відносяться:

1. Активна робота на території клієнта

2. Регулярні відвідини існуючих і активний пошук нових клієнтів

3. Ведення карток замовника і систематизація інформації

4. Єдина цінова політика, система планування і звітності

5. Активна участь у конкуренції на ринку електротехнічного обладнання

6. Безперервне навчання персоналу

7. Розвиток існуючих клієнтів шляхом ознайомлення та пропозиції нових досягнень у електрообладнанні.

Освоєння компанією нового регіону здійснюється за наступним планом:

1. Визначення пріоритетних каналів збуту.

2. Збір повної клієнтської бази.

3. Поділ регіону за географічною ознакою.

4. Складання маршруту освоєння регіону.

5. Установлення торгівельних зв’язків у регіону [43].

Наведемо основні кількісні показники українського ринку електроприводів.

Кількість виробників електроприводів — 7.

Сукупні виробничі потужності — 4 млн. електроприводів в рік.

Обсяг виробництва електроприводів в 2021 році — 756,1 тис. шт. на 179,7 млн грн.

Обсяг виробництва електроприводів за І квартал 2022 року — 175,86 тис. шт. на 59,4 млн грн.

Середня рентабельність виробництва — 15%.

Обсяг імпорту електротехнічної продукції в 2021 році — $717,16 млн.

Обсяг експорту електротехнічної продукції в 2021 році — $465,66 млн.

Виробництво електричних приводів відноситься до основної складової частини електротехнічної галузі промисловості — виробництва електричних машин і апаратури [43].

За визначенням, електричний привод — це те що управляє електродвигуном. Розрізняють електродвигуни постійного струму, основна перевага яких полягає в можливості економічного і плавного регулювання частоти обертання, і двигуни змінного струму. До останніх відносяться синхронні і асинхронні електродвигуни. Найбільше розповсюдження в промисловості отримали асинхронні електродвигуни. Вони прості у виробництві і надійні в експлуатації. До основних недоліків цього типу двигунів відносяться: значне споживання реактивної потужності і неможливість плавного регулювання частоти обертання (для них роблять так звані частотні приводи, які в Україні поки не поширені).

Застосовуються асинхронні електродвигуни майже у всіх галузях промисловості: вугільній, енергетичній, цементній, а також в суднобудуванні машинобудуванні, нафто- і газотранспортуванні. У синхронних електродвигунах використовуються найбільш потужні електроприводи. Тому на частку цих двигунів припадає більша частина продукції галузі. Зараз для цих двигунів ТОВ «Група «МТС» пропонує широкий асортимент частотних регуляторів частоти обертання двигунів, а також виконуючих важливі функції економії електроенергії та захисту від зносу двигуна.

В Україні асортимент асинхронних електродвигунів представлений продукцією українського та закордонного виробництва. В цьому сегменті ринку досить міцні позиції посідають саме вітчизняні виробники асинхронних трифазних електродвигунів для різних галузей промисловості. Електродвигуни вітчизняного виробництва в своїй більшості на українському ринку представлений продукцією ПАТ «Укрелектромаш» (м. Харків), Дніпропетровського електромеханічного заводу, Полтавського заводу «Електромотор» та Ужгородським заводом електродвигунів. Конкуренцію нашим підприємствам складають кілька іноземних виробників, які просувають на український ринок електродвигуни для виробництва піднімальних кранів.

З даних статистики виходить, що в основному в нашу країну імпортуються асинхронні електродвигуни з країн СНД (42,7 % в 2021 році). Аналіз структури поставок показує, що це в основному асинхронні електродвигуни досить великої потужності – 20 кВт і більше.

Потреби України в таких двигунах в основному розміщені в машинобудування, металургії та на транспорті. Асинхронні двигуни з країн Східної Європи (Польща, Болгарія, Чехія) по якості та споживчим властивостям приблизно такі ж, як і в українських виробників, що певним чином пояснює невелику частину імпорту з цього регіону, хоча її величина в останні роки є стабільною, що свідчить про наявність стійких виробничих зв’язків між виробниками цього регіону та деякими українськими споживачами асинхронних двигунів. Дещо інша справа – це країни Західної Європи (Італія, Німеччина,

Фінляндія, Франція та ін.), де показники якості і споживчих властивостей електродвигунів суттєво вищі за українські асинхронники.

Закордонні виробники електричних двигунів з цього сегменту ринку, насамперед спеціального призначення, представлені компанією VEM motors (Німеччина). Продукція цього виробника відома ще з часів колишнього Союзу. Також на українському ринку представлена продукція компаній ABB, Siemens, Lenz та ін., інтереси яких в Україні представляють їхні дилери. Хоча, на думку багатьох електротехніків, навряд чи електродвигуни західноєвропейського виробництва матимуть у нас великий попит. Головним стримуючим фактором при купівлі цієї високоякісної та надійної продукції є її висока ціна, складовою частиною якої, і не малою, є вартість торгової марки [41, 42].

Разом з тим, як свідчать проведені нами дослідження, не зважаючи на значно вищу ціну таких виробів, часта імпорту з країн Західної Європи постійно збільшується і досягла в 2023 році 24,1 %. Якщо до цих країн віднести ще Сінгапур, США і інші індустріально розвинуті країни, то сумарна частка імпорту двигунів з цих країн в 2023 році досягає 35 відсотків. Цей факт також слід вважати позитивним, так як свідчить про те, що українські споживачі, по перше, все більше і більше звертають увагу на якість двигунів, не зважаючи на їх суттєво більшу ціну; по друге, в українських споживачів з’являються матеріальні можливості і бажання споживати більш якісну продукцію.

Приблизно однакову частку імпорту (по 4 відсотки) займає Молдова та країни Прибалтики, які традиційно находять свої споживачів на півдні та заході нашої країни, тобто в прикордонних з Україною областях. Представник молдавського виробника електродвигунів заводу «Енергомаш» свою активну збутову діяльність якраз і проводить в основному на півдні України, де знаходить в жорсткій конкуренції з українським продуцентом двигунів ПАТ «Південелектромаш».

Проведений нами аналіз імпортних поставок показує, що вітчизняним виробникам слід особливу увагу приділити поставками асинхронників з країн азіатського регіону (Китай, Сінгапур, Японія, Корея та ін.), в яких є всі підстави

суттєво погіршити конкурентні можливості вітчизняних виробників на українському ринку. Двигуни цих продуцентів не гірші (а по багатьох показникам кращі) за українські вироби, але ціна на них не тільки не поступається українській, а навіть по окремим позиціям менша за ціну на українські двигуни. На наш погляд, такі обставини можуть вплинути на суттєве збільшення в найближчі роки імпорту азіатських асинхронних двигунів на український ринок.

Експортні поставки вітчизняних асинхронних електродвигунів в декілька разів перевищують обсяги імпорту, що свідчить про позитивні тенденції в вітчизняному двигуновиробництві та про досить стійкі показники міжнародної конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Наприклад, в 2021 році обсяги експорту склали 177,8 тисяч штук електродвигунів на суму більше 192 млн доларів, що суттєво більше, чим в 2020 році (134,7 тисяч штук), що визначає певну тенденцію виходу українським електротехнічних підприємств з кризових тенденцій.

Основними країнами, які віддають перевагу вітчизняним асинхронним двигунам є в більшій мірі країни СНД. Найбільші обсяги експорту вітчизняних асинхронних двигунів здійснює ПАТ «Укелектромаш» та експортер електричних машин Ново-Каховський завод «Південелектромаш».

Українські асинхронні електродвигуни також експортуються і у країни Східної та Західної Європи, хоча обсяги експорту в країни цих регіонів ще невеликі і у цілому не мають істотного впливу на загальний обсяг та структуру експорту електротехнічної продукції, що аналізується.

Аналіз даних наданих експертами також дозволяє зробити висновок про те, що провідні позиції в цьому напрямку мають виробники двигунів з країн СНД та Китаю, не дивлячись на те, що їх виробничі потужності підприємств можуть забезпечити всі потреби місцевої промисловості, обмеживши до мінімуму зовнішні поставки асинхронних двигунів. Перспективними експортерами українських асинхронних двигунів є Казахстан, Білорусія та Китай. Слід звернути увагу на те, що Китай став споживати українські двигуни

не так давно. Ще в 2031 році поставок цієї продукції в Китай Україна практично не здійснювала, а сьогодні ця країна споживає більше 5 відсотків українського експорту. Аналогічні висновки по структурі експорту асинхронних двигунів зроблені і в роботі [41, 42].

Отже, з року в рік зростає попит іноземних споживачів на українську продукцію, що дозволяє навіть при стабільному внутрішньому попиті нарощувати обсяги виробництва вітчизняної продукції. Крім того, ряд українських підприємств (вугільні підприємства, нафтопереробні та хімічні підприємства півдня України, Сумської та Львівської областей) стабільно націлені на споживання продукції іноземного виробництва, в першу чергу продукції таких підприємств, як Енергомаш (м. Тирасполь, Молдова) тощо. Така прихильність українських споживачів пояснюється, а наш погляд, тим, що вказані іноземні виробники постійно проводять модернізацію своєї продукції, обновляють типорозмірні ряди, постійно покращують споживчі якості свої виробів.

Особливе значення для функціонування ринку електроприводів у сучасних умовах набуває використання енергозберігаючих технологій. Досвід індустріально розвинутих країн показує, що при ефективній, технічній політиці питання про те, куди направляти капіталовкладення - на збільшення виробництва електроенергії або на енергозбереження, в переважному більшості випадків розв'язується на користь інвестицій в енергозбереження. За даними консалтингової групи ARCAdvisoryGroup (США) в 2021 році світовий ринок регульованих енергозберігаючих електроприводів оцінювався приблизно в 2,5 млрд USD і в найближчі декілька років буде рости щорічно на 5,3%. Передбачається, що за п'ять років в індустріально розвинутих країнах співвідношення нерегульованого і регульованого електроприводу складе 1:1. В Україні регульований електропривод складає поки не більше 1-1,5% всього ринку приводів [42].

Створення силових напівпровідникових приладів з новими властивостями і характеристиками дозволило здійснювати перетворення електричної енергії у

формах, найбільш зручних для її електромеханічного перетворення, що відкрило широкі можливості для створення технічно досконалих регульованих електроприводів. Використання досягнень мікропроцесорної і комп'ютерної техніки принципово змінило елементну базу, функціональні можливості і «інтелект» систем управління електроприводами. В спектрі засобів силової електроніки для автоматизованого електроприводу з асинхронними двигунами особливе місце займають високовольтні перетворювачі з регульованою вихідною частотою (ВПЧ). В парку асинхронних двигунів України значна частка доводиться на високовольтні двигуни напругою 6000 В, шкала потужностей яких охоплює ряд від 250 до 8000 кВт. Очевидно, що найбільший енерго- і ресурсозбережний ефект слід чекати при переведенні в режим з регульованою частотою обертання насосів і вентиляторів саме з такими приводними двигунами. Наприклад, за даними EPRI (інститут електроенергетики США), в межах реалізації програми по реконструкції 60 енергоблоків ТЕС в період з 2006 по 2017 рік введені більше 300 частотно-регульованих асинхронних електроприводів потужністю від 630 до 4500 кВт напругою 2400, 4160 і 6600 В, що забезпечило річну економію електроенергії близько 1 млрд кВт.ч. Крім прямої економії електроенергії, застосування потужних частотно-регульованих електроприводів з ВПЧ дозволило підняти потужність енергоблоків.

Електротехнічна галузь України, як і інші галузі, для своєї модернізації потребує значних інвестицій. Поки що у виробництво електроприводів інвестують кошти в основному самі підприємства за рахунок прибутку, іноземні інвестиції у галузь надходять з Віргінських островів.

За різними оцінками, рентабельність електротехнічної промисловості в країнах Західної Європи досягає 80%, а в Україні —ледве досягає 20% [42].

Згідно даним Держкомстату, в 2021 році у виробництво електричних машин і апаратури було інвестовано 140,3 млн грн. з цієї суми 2,2 млн грн. — кошти держбюджету. Західний інвестор поки що не ризикує інвестувати кошти в українські електромеханічні підприємства. Слід виділити найбільших

зарубіжних інвесторів. До них відносяться іноземні компанії. Зокрема саме компанія «CFR» LLC стала основним засновником ПАТ "Південелектромаш" (м. Нова Каховка, Херсонська область). ПАТ «Електросила» минулого року придбала великий пакет акцій ПАТ "Електромашина" (м. Харків).

Минулого року в Україні було вироблено електричних машин і апаратури на 2661,1 млн грн. (в діючих оптових цінах), що на 13,4% більше, ніж в 2021 році. В тому ж 2021 році на вітчизняному ринку було реалізовано 703,2 тис. електроприводів вітчизняного виробництва, що на 14,5% більше, ніж в 2020 році. Найбільшим попитом у 2021 році користувались електроприводи змінного струму (301,4 тис. шт.) і електроприводи малої потужності, автоматизації і механізації (393,7 тис. шт.) [42].

Найнижчі обсяги реалізації минулого року спостерігались відносно вітчизняних приводів постійного струму (2643 шт.).

Приводи виробляються на потязі всього року. Проте, за оцінками операторів, попит на деякі асинхронні електроприводи все ж таки схильний до чинника сезонності.

Починаючи з 2021 року, виробництво електроприводів характеризується збільшенням обсягів, що зумовлено значним спадом обсягів споживання у 2020 році. Проте, головні споживачі даної продукції — вітчизняні підприємства важкого машинобудування — на зараз не завжди є платоспроможними.

Попит на електроприводи росте у виробників устаткування для харчової, деревообробної, будівельної промисловості, виробників насосів, компресорів, вентиляторів. Виробничих потужностей вітчизняних заводів цілком вистачає для щорічного випуску 9 млн електроприводів. Проте потенціал українських підприємств, що виробляють електроприводи, задіяний лише на 36% [43].

Що стосується випуску бурових електроприводів (що використовуються в основному для бурового устаткування в шахтах), то з квітня 2020 року він зовсім припинився. Причин стрімкого падіння об'ємів виробництва декілька. По-перше, скоротилася кількість замовлень з боку бізнесу та державних закупівель, яке пояснюється зниженням рівня економічної активності в країні в

зв’язку з подіями на сході країни. По-друге, вітчизняні електроприводи багато в чому поступалися і поступаються імпортним аналогам (за надійністю, моторесурсом тощо), а виправити це положення не дозволяла низька технологічна і технічна оснащеність заводів. По-третє, на більшості підприємств була повністю відсутня будь-яка маркетингова стратегія (а часто не було і відповідних підрозділів). По-четверте, держава майже перестала фінансувати виробництво і науково-конструкторські розробки, а інвестицій з боку приватного капіталу довгий час не було.

Та все ж минулого року в Україні було виготовлено 756,1 тис. електродвигунів. В порівнянні з 2021 роком їх випуск у цілому збільшився на 1,57%. Зокрема, на 1,99% виросло виробництво електроприводів малої потужності, проте обсяги виробництва приводів в вибухозахищеному виконанні скоротилися на 1,34% [43].

Здійснимо дослідження цінової кон’юнктури ринку електроприводів.

Приводи вітчизняного виробництва та виробництва підприємств - країн колишнього СНД в Україні коштують приблизно однаково, і якщо вони дорожчають то тільки у зв'язку із зростанням цін на комплектуючі.

За даними Держкомстату, минулого року в порівнянні з 2021 роком було відзначене незначне (2,4%) зростання відпускних цін заводів-виробників на приводи змінного струму. Це було обумовлено не стільки прагненням підвищити прибутковість виробництва, скільки об'єктивним подорожчанням електроенергії, транспортних витрат, витратних матеріалів (зокрема емаль дротів для обмотки статора, мідь для контактів електрорухової сталі, які експортуються в основному з закордону) [42].

Сьогоднішня пропозиція на ринку електроприводів дуже різноманітна: починаючи від високовартісних німецьких і японських «частотників» закінчуючи вітчизняними приводами секонд-хенд. Багато дилерів шляхом різних взаємозаліків з підприємствами – виробниками скуповують у них приводи, які реалізують за цінами нижче заводських. Вітчизняні асинхронні електродвигуни (зрозуміло, в залежності від кількості оборотів і потужності)

загальнопромислового призначення коштують від 8000 грн. до 400000 грн., ціни на електродвигуни у вибухозахищеному виконанні залежно від технічних характеристик коливаються в межах 37000-150000 грн. Електроприводи конкурентів з колишніх країн СНД коштують в Україні приблизно стільки ж. Асинхронні двигуни виробництва Німеччини та Японії коштують зараз від 3000 – 5000 грн.

За оцінками операторів найбільш активно зараз продаються вітчизняні приводи, тому що не кожний споживач може собі дозволити придбати імпортний привод. Звичайно вітчизняні споживачі на торгівельну марку просто не звертають увагу: їх цікавлять приводи з конкретними параметрами, ціна і гарантія.

До основних виробників на ринку електроприводів України відносяться: ПрАТ «Електротяжмаш», ПАТ «Дніпропетровський завод електромашинобудування», ТОВ "ГАЛА", ПАТ «Київський ЕМЗ», ПАТ "Першотравневий електромеханічний завод", ПАТ "Електромотор" (м. Полтава) [42].

За оцінками операторів, конкуренція між вітчизняними виробниками електроприводів зараз досить слаба, що обумовлено вузькою спеціалізацією українських підприємств. Кожний завод орієнтований на випуск певних видів приводів і відповідно, знаходить для них ніші збуту. Багато підприємств сьогодні працюють під конкретне замовлення, відмовившись від серійного виробництва. Для них немає сенсу нарощувати обсяги випуску продукції значна частина якої все одно не буде реалізована. Поки не почали працювати на повну потужність основні споживачі приводів — шахти, підприємства важкого машинобудування, - на приводи попит буде значно обмеженим. Пробитися ж на західні ринки вітчизняним електроприводам часто просто неможливо, зважаючи на жорстку конкуренцію зарубіжних виробників. Істотними критеріями, що визначають конкурентоспроможність приводів, є їх надійність і якість. Приводи повинні відповідати всім вимогам міжнародним стандартам якості та технічним характеристикам.

До конкурентних переваг, що забезпечують лідерство ТОВ «Група «МТС» у своєму сегменті ринку, відносяться: - терміни виготовлення стандартних НКУ-до 7 календарних днів після підтвердження замовлення; - розробка і виробництво НКУ з урахуванням всіх вимог замовника в комплектації "спеціальна" (С); - виконання всього комплексу робіт з електроустаткування промислових підприємств від розробки до запуску; - розробка проекту, виробництво і постачання устаткування; - монтаж (капітальний ремонт) електроустаткування; - спеціальні умови оплати для постійних клієнтів; - безкоштовна доставка устаткування по Україні і сервісна підтримка на потязі 12 місяців.

До спеціальних послуг, що надає своїм клієнтам ТОВ «Група «МТС» відносяться:

- швидка електротехнічна допомога: Виїзд фахівця впродовж 12 годин;

- поставка устаткування замовнику з складу впродовж 12 годин з моменту підтвердження замовлення;

- виїзд електромонтажних і налагоджувальних бригад на терміновий об'єкт впродовж 24 годин.

Зважаючи на обмеженість вітчизняного ринку електроприладів, українські виробники здійснюють експортну діяльність, у тому числі експорт приводів з України в СНД він в грошовому виразі перевищує імпорт з цього регіону до України.

Частка імпортної продукції на вітчизняному ринку складає 35-40% (в грошовому виразі). Головні зарубіжні постачальники електроприводів в Україну — країни СНД. В другому півріччі 2017 року звідти було поставлено 38616 електроприводів на $9967,84 тис. Частка білоруського імпорту переважна: 85% ($9227,76 тис. за друге півріччя 2017 року). З інших країн світу за цей же період найбільш вагомим постачальником була Німеччина: 28% ($2844,24 тис) [42].

Обсяг експортних поставок електродвигунів з України в країни СНД за останні шість місяців минулого року склав $112077,13 тис., частка експорту до країн СНД склала 75,13% ($33421,89 тис). І на не значну суму — $4300,3 тис. —

було вивезено вітчизняних приводів в європейські країни. Найбільш активний торгівельний партнер українських виробників електроприводів — Білорусь.

Для того, щоб здійснювати діяльність в умовах обмеженого попиту всередині країни, українські виробники шукають додаткові ринки збуту, хоча деякі місцеві виробники стверджують, що на внутрішньому ринку працювати набагато вигідніше. Вітчизняному споживачу приводи відпускаються за передоплатою, а до Білорусі та країн ЄС враховуючи високу конкуренцію на тих ринках, приводи йдуть часто в кредит, що не вигідно українським виробникам.

Таким чином, низькі темпи зростання виробництва електроприводів в Україні пояснюються відповідними тенденціями розвитку галузей – споживачів, у першу чергу, вітчизняного машинобудування, а також високим рівнем конкуренції на зарубіжних ринках. Подальше зростання галузі можливе за умови збільшення темпів зростання виробництва у машинобудівному комплексі.

2.3 Економічне обґрунтування перспективності експортної діяльності ТОВ «Група «МТС»

Здійснимо стратегічний аналіз перспектив окремих груп господарського портфелю ТОВ «Група «МТС» на зовнішньому та внутрішньому ринках збуту.

Портфельний аналіз розділяє всю номенклатуру продукції ТОВ «Група «МТС», які пропонуються на різних сегментах ринку електроустаткування України та СНД на окремі стратегічні бізнес-одиниці (продуктові групи) і для окремих позицій розробляються різні варіанти стратегій. В основі портфельного аналізу лежать концепції ефекту кривої досвіду і життєвого циклу товару. Концепція життєвого циклу припускає, що після впровадження нового продукту на ринок він проходить послідовно через усі стратегічні сегменти.

Аналіз стратегії ґрунтується на тому припущенні, що окремі стратегічні одиниці будуть описані двома параметрами:

- відносною ринковою часткою;

- ростом ринку (ріст обсягу попиту).

На підставі стратегічного аналізу за цими показниками фірма може приймати відповідні рішення щодо подальшого розвитку окремих напрямків свого продуктового портфелю, при цьому набір припустимих стратегічних рішень визначається чотирма варіантами:

1. Збільшення частки окремої групи на ринку.

2. Боротьба за збереження частки окремої групи підприємства на ринку.

3. Максимальне використання положення окремої групи підприємства на ринку.

4. Поступове виведення окремої групи товарів з ринку.

При проведенні аналізу господарського портфелю ТОВ «Група «МТС» на зовнішньому ринку збуту оцінювалися прогнозні темпи росту попиту на окремі групи продуктів на певних зовнішньому ринку (тут особливо слід сказати, що оцінюються не поточні темпи росту окремих ринкових сегментів, а оцінюється їх прогноз на довгострокову перспективу) та відносна частка окремих продуктів ТОВ «ГРУПА «МТС» на ринку.

При проведенні стратегічного аналізу позицій окремих груп продуктів ТОВ «Група «МТС» на зовнішньому ринку ми виділили наступні стратегічні бізнес-одиниці:

1. Електроустаткування, орієнтоване на ринок ЄС.

2. Електроустаткування, орієнтоване на ринок інших країн СНД.

3. Електроустаткування, орієнтоване на ринок країн Близького та Середнього Сходу;

4. Електроустаткування, орієнтоване на ринок України.

5. Електроустаткування, орієнтоване на ринок країн Південно-Східної Азії.

В таблиці 2.1 представлене положення окремих стратегічних бізнес-одиниць господарського портфелю ТОВ «Група «МТС» на ринку, яке характеризується відносною часткою ринку (відношення обсягів реалізації

продукції ТОВ «Група «МТС» до обсягів збуту основного конкуренту – в даному випадку це - Мінський трансформаторний завод) та прогнозними темпами росту ринку .

Таблиця 2.1 - Положення окремих стратегічних бізнес-одиниць господарського портфелю ТОВ «Група «МТС» на ринку електротехнічного обладнання

Основні стратегічні бізнес-одиниці	Відносна частка ринку
Електроустаткування, орієнтоване на ринок ЄС	1,360
Електроустаткування, орієнтоване на ринок інших країн СНД	1,57
Електроустаткування, орієнтоване на ринок країн Близького та Середнього Сходу	0,67
Електроустаткування, орієнтоване на ринок України	0,48
Електроустаткування, орієнтоване на ринок країн Південно-Східної Азії	1,23

Як свідчать результати аналізу, у господарському портфелі ТОВ «Група «МТС» на зовнішньому ринку є позиції, які відносяться до різних категорій:

- електроустаткування на ринку країн ПСА, країн СНД і Балтії характеризується високою відносною часткою ринку і високими темпами росту ринку, які необхідно в майбутньому активно підтримувати, щоб згодом вони забезпечували основні доходи ТОВ «Група «МТС»;

- електроустаткування на ринку країн Сходу - з високими прогнозними темпами росту ринку але невисокою відносною часткою ринку. При цьому слід зазначити, що ситуація з цими продуктами дещо різна: якщо низька частка ТОВ «Група «МТС» на ринку країн Сходу обумовлена тим, що підприємство розпочало освоювати цей ринок не так давно, однак в цілому володіє достатніми конкурентними перевагами для завоювання більш значної частки ринку, то на ринку України нарощуванню частки ринку ТОВ «Група «МТС» перешкоджають дуже сильні конкуренти, які в цілому за сукупністю факторів

володіють більшими конкурентними перевагами, ніж ТОВ «Група «МТС», що не дає змоги підприємству збільшити свою частку на ринку;

- електроустаткування на ринку Білорусі забезпечує отримання основних експортних доходів ТОВ «Група «МТС».

Наступним кроком діагностики конкурентних позицій є аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Група «МТС» на основних зовнішніх ринках у порівнянні з конкурентами.

Найбільш важливими факторами, що забезпечують компаніям конкурентоспроможність на зовнішньому ринку електроустаткування є:

1. Потужність компанії і частка компанії на ринку.

2. Рівень якості та технологічності пропонованого електроустаткування.

3. Вартість устаткування та рівень експлуатаційних витрат для замовника.

4. Гнучкість умов поставок (мінімальний розмір партії, швидкість виконання замовлення).

5. Наявність розвинутої бази НДДКР.

6. Ефективність заходів компанії щодо просування продукції на ринок.

7. Налагоджена система тісних взаємозв'язків з прямими замовниками на ринку.

Після визначення чинників, що створюють високий рівень конкурентоспроможності компанії ТОВ «Група «МТС» на міжнародному ринку, здійснимо аналіз основних виробників електротехнічної продукції, які є основними конкурентами підприємства. Основними критеріями, якими слід керуватись при виборі основних конкурентів, повинні стати співставність підприємств за масштабами, зосередження компаній-конкурентів на одному й тому ж сегменті ринку. З огляду на співставність компаній-конкурентів за масштабами діяльності та на зосередженість на одному й тому ж сегменті зовнішнього ринку збуту ми можемо сказати, що основними конкурентами ТОВ «Група «МТС» на основних зовнішньому ринку збуту є:

- на ринку країн СНД та Балтії - Мінський трансформаторний завод (МТЗ);

– на ринку країн Середнього та Близького Сходу - Jeumont-Shneider;

– на ринку України - компанія Toshiba.

Проведемо бальну оцінку кожної компанії по кожному з факторів, які впливають на конкурентоспроможність компанії на ринку поставок електроустаткування. Оцінку будемо проводити експертним методом. При проведенні експертної оцінки використаємо 10-ти бальну шкалу оцінок (1 - найбільш негативна оцінка, яка свідчить про значну слабкість підприємства за визначеним фактором конкурентоспроможності; 10 - найбільш позитивна оцінка, яка свідчить про значну силу компанії за визначеним фактором конкурентоспроможності).

Результати бальної оцінки рівня конкурентоспроможності компаній-конкурентів ТОВ «Група «МТС» за окремими параметрами конкурентоспроможності представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Бальні оцінки рівня конкурентоспроможності компаній-конкурентів ТОВ «Група «МТС»

Фактори/компанії	ТОВ «Група «МТС»	"МТЗ" (ринок країн СНД та Балтії)	"Jeumont-Shneider" (країни Сходу)	"Toshiba" (ринок України)
1. Частка ринку	6	5	7	8
2. Якість електроустаткування	7,5	6,5	8	8,5
3. Ціна та витрати по експлуатації	6,5	8	6,7	6,0
4. Гнучкість умов поставок	8	6	7,5	10
5. Наявність розвинутої бази НДДКР	8	6	6	10
6. Ефективність заходів щодо просування	7,5	9	7,5	9
7. Налагоджена система тісних відносин з замовниками	8,5	7,5	7,5	9

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Група «МТС» у порівнянні з "МТЗ" свідчать про те, що ТОВ «Група «МТС» є більш

конкурентоспроможними у порівнянні з конкурентом за всіма параметрами, окрім ціни на продукцію і витрат по її експлуатації. Таким чином ми можемо зробити висновок, що такий конкурент ТОВ «Група «МТС» як "Мінський механічний завод" на ринку країн СНД та Балтії дотримується стратегії мінімізації витрат, намагаючись отримати конкурентні переваги виключно за рахунок більш низьких цін на продукцію. У той же час ТОВ «Група «МТС» дотримується стратегії диференціації, головним чином намагаючись виділитись саме більш високим рівнем якості продукції.

Ситуація з компанією "Jeumont-Shneider" майже подібна до ситуації з таким конкурентом як "МТЗ" - компанія "Jeumont-Shneider" має лише одну конкурентну перевагу (проте досить вагому - більш високу якість та технологічність продукції). Однак слід врахувати той факт, що на ринку країн Близького та Середнього Сходу вимоги замовників до якості та технологічності продукції значно менші, ніж скажімо на європейських ринках, і на цих ринках більш важливого значення має більш низька ціна продукції та менші експлуатаційні витрати замовниками, а тому з цих позицій ТОВ «Група «МТС» є більш конкурентоспроможним на ринку у порівнянні з компанією "Jeumont-Shneider"

До конкурентних переваг ТОВ «Група «МТС» у порівнянні з компанією "Toshiba" варто віднести лише більш низьку ціну продукції, оскільки за всіма іншими параметрами конкурентоспроможності ТОВ «Група «МТС» поступається конкуренту.

Здійснимо узагальнену оцінку рівня конкурентоспроможності компаній-конкурентів на зовнішньому ринку електроустаткування, яка враховує не тільки силу або слабкість компаній за окремими параметрами конкурентоспроможності, а також враховує важливість окремих факторів у формуванні загальної конкурентоспроможності компанії на ринку. В таблиці 2.3 представлені експертні оцінки важливості окремих факторів для забезпечення загальної конкурентоспроможності компанії на ринку електроустаткування за 10-ти бальною шкалою (1 — фактор не важливий; 10 - фактор дуже важливий).

Таблиця 2.3 - Рівень важливості окремих факторів у формуванні загальної конкурентоспроможності компанії ТОВ «Група «МТС»

Фактори	Рівень важливості, балів
1. Частка ринку	4
2. Якість електроустаткування	9
3. Ціна та витрати по експлуатації	8
4. Гнучкість умов поставок	7
5. Наявність розвинутої бази НДДКР	7,5
6. Ефективність заходів щодо просування	5,5
7. Налагоджена система тісних відносин з замовниками	7,5

Для отримання узагальненої оцінки рівня конкурентоспроможності компаній необхідно перемножити рівень важливості окремих факторів на бальне значення цих факторів для компаній, а потім підсумувати ці добутки.

В результаті виконання цих операцій нами були отримані значення узагальненого рівня конкурентоспроможності ТОВ «Група «МТС» у порівнянні з конкурентами на основних зовнішньому ринку збуту, що наведені у таблиці 2.4. Розрахунок цих показників дозволяє оцінити конкурентні позиції ТОВ «Група «МТС» на внутрішньому та основних міжнародних ринках.

Аналізуючи одержані оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Група «МТС» у порівнянні з конкурентами на основних зовнішніх ринках збуту ми можемо відзначити, що на ринку країн СНД та Балтії позиції ТОВ «Група «МТС» є найбільш потужними, оскільки підприємство випереджає основного конкурента за всіма показниками окрім ціни на продукцію; на ринку країн Близького та Середнього Сходу ТОВ «Група «МТС» також є більш конкурентоспроможним ніж основний конкурент, однак на ринку України до конкурентних переваг ТОВ «Група «МТС» у порівнянні з компанією "Toshiba" варто віднести лише більш низьку ціну продукції, оскільки за всіма іншими параметрами конкурентоспроможності ТОВ «Група «МТС» поступається

конкуренту.

Таблиця 2.4 - Узагальнена оцінка рівня конкурентоспроможності компаній-конкурентів

Фактори/компанії	ТОВ «Група «МТС»	"МТЗ" (ринок країн СНД та Балтії)	"Jeumont-Shneider" (країни Сходу)	"Toshiba" (ринок України)
1. Частка ринку	24,0	20,0	28,0	32,0
2. Якість електроустаткування	67,5	58,5	72,0	76,5
3. Ціна та витрати по експлуатації	52,0	64,0	53,6	48,0
4. Гнучкість умов поставок	56,0	42,0	52,5	70,0
5. Наявність розвинутої бази НДДКР	60,0	45,0	45,0	75,0
6. Ефективність заходів щодо просування	41,3	49,5	41,3	49,5
7. Налагоджена система тісних відносин з замовниками	63,8	56,3	56,3	67,5
Узагальнена оцінка (сума балів)	364,5	335,3	348,6	418,5

Проведемо аналіз позицій ТОВ «Група «МТС» на зовнішньому ринку. Такий аналіз передбачає визначення сильних та слабких сторін компанії на зовнішньому ринку, а також оцінку можливостей та загроз для її ринкової діяльності у зовнішньому середовищі.

До сильних сторін, зо забезпечують конкурентні переваги ТОВ «Група «МТС» на міжнародному ринку електротехнічної продукції, відносяться:

1. Сучасна технологічна база.

2. Висококваліфікований персонал.

3. Вигідне географічне розташування підприємства.

4. Переваги у ціні продукції та у невисоких експлуатаційних витратах.

Характеризуючи слабкі сторони ринкової діяльності компанії, слід відзначити наступні:

1. Недостатні функціональні характеристики електротехнічних приладів у порівнянні з основними конкурентами.

2. Недостатньо розвинута мережа сервісних центрів з післяпродажного обслуговування.

3. Недостатньо високий імідж компанії на світовому ринку.

4. Недостатньо широкий асортимент продукції.

Друга частина аналізу передбачає визначення можливостей та загроз у зовнішньому середовищі компанії ТОВ «Група «МТС», які необхідно враховувати при розробці зовнішньоекономічної стратегії підприємства.

До можливостей у зовнішньому середовищі, що створюють передумови для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Група «МТС», слід віднести: активний розвиток енергетичного сектору на світових ринках, зростання потреби в трансформаторах, збільшення потреби в трансформаторах з боку металургійних підприємств та нафтовидобувних компаній.

Основними загрозами, внаслідок яких підприємство може послабити свої конкурентні позиції на зовнішніх ринках, є активна експансія на світовий ринок провідних західноєвропейських та азіатських виробників електроустаткування, що посилює конкуренцію на всіх сегментах світового ринку.

Попит на таку електротехнічну продукцію, як трансформатори, електроприлади, розрядники, реле тощо визначається, перш за все, зростанням генераторних потужностей. На кожні 100 мВт генераторної потужності, що вводиться, доводиться 100 мВт встановлюваних стаціонарних трансформаторів, 250 мВт системних і 300 мВт розподільних трансорфматорів. Існує постійний попит на заміну тих, що відслужили свій термін старих трансформаторів

(фізично або морально застарілих, або екологічно шкідливих). Попит на трансформатори росте при будівництві і модернізації магістральних і розподільних ліній електропередач. Крім того, сприятливий для попиту на трансформатори дефіцит енергетичних потужностей в цілій низці країн, що розвиваються, і навіть в старому світлі (Великобританія). Могутнім чинником зростання попиту є розвиток альтернативної і нетрадиційної електроенергетики.

Факторами, що можуть спричинити зменшення попиту на трансформатори є: енергетична криза, тривалі терміни будівництва нових електростанцій, а так само валютні труднощі і крупна заборгованість країн, що розвиваються .

Підсумовуючи результати аналізу, слід відзначити, що підприємству необхідно використовувати позитивні ринкові тенденції щодо збільшення попиту на електротехнічну продукцію на зовнішньому ринку, за рахунок більш досконалого вивчення ринку, більш повного задоволення потреб замовників з різних ринкових сегментів, за рахунок диференціації продукції та за рахунок інвестування коштів у розвиток сервісної бази та збутової мережі, потрібно здійснити більш глибоке проникнення на зовнішньому ринку в кожному з ринкових сегментів (як географічно, тобто виходу на нові регіональні ринки, так і за рахунок розширення ринку шляхом створення модифікацій продукції).

В умовах загострення міжнародної конкуренції підприємству ТОВ «Група «МТС» необхідно мобілізувати весь свій потенціал для того, щоб втриматись на ринку. Успішна діяльність підприємства в таких умовах можлива за рахунок оптимізації витрат і концентрації на найбільш рентабельних напрямках діяльності, виключаючи з господарського портфелю неперспективні напрямки, що були оцінені раніше.

Заводу необхідно використовуючи власний досвід роботи на ринку та позитивні тенденції зовнішнього середовища, нарощувати масштаби діяльності, активно інвестувати кошти в розвиток нових проектів, здійснити більш глибоке проникнення на ринок, можливо за рахунок виходу на ринок Європи оптимізувати асортимент, орієнтуючись на реальні потреби ринку.

Пріоритетними напрямами підвищення конкурентоспроможності продукції є:

- підвищення технічного рівня виробництва за рахунок впровадження прогресивних технологічних процесів і нового устаткування;

- поліпшення якісних характеристик продукції шляхом розробки нових конструкцій і модернізації продукції, що випускається;

- розширення номенклатури виробів, що випускаються;

- впровадження у виробництво світового досвіду в області електротехніки по використанню нового вигляду матеріалів, методів контролю тощо;

- оновлення наявного парку устаткування в основному і допоміжному виробництвах.

У даній ситуації підприємству необхідно не допустити втрати своїх поточних позицій на ринку. Для цього потрібно використовувати свій потенціал для витіснення конкурентів, активніше стимулювати збут за рахунок використання гнучких цін та форм розрахунків, оптимізувати витрати, за рахунок чого зменшити собівартість та підвищити конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГРУПА «МТС»

Як було відзначено у розділі 2, основну частку собівартості електроприводів становлять витрати на комплектуючі вузли. Ця частка становить близько 60% собівартості цього виду електротехнічного обладнання, причому якість та надійність електроприладу залежить від технічних характеристик комплектуючих, наявності у них дефектів, відповідності галузевим стандартам якості. Втрати підприємства – виробника, залежать також від надійності постачання та швидкості виконання замовлення. Саме тому, для виробничого підприємства електротехнічної галузі, яким є ТОВ «Група «МТС», що імпортує комплектуючі з Білорусі, важливою є задача оптимального вибору постачальника комплектуючих вузлів, що дозволить забезпечити виробництво якісної та надійної електропровідної продукції, яка відповідає вимогам споживачів.

Для оптимального вибору постачальника ТОВ «Група «МТС» можна запропонувати підхід, що ґрунтується на використанні методу співвідношення витрат. Цей метод полягає у тому, що для кожного постачальника визначається так звана «справжня ціна» придбання товару, куди включаються витрати підприємства – споживача, пов’язані з наявністю дефектів у комплектуючих вузлах, невідповідністю їх галузевим стандартам якості, недотриманням термінам постачань, умовам оплати, збільшенням кількості ремонтів електроприводів з імпортними комплектуючими.

ТОВ «Група «МТС» імпортує з Польщі реле для панелей управління механізмами підйому та пересування кранів типу 630-С, ДП-160Н, ДП-250Н. Основними постачальниками цих реле є «BIT ELECTRO» (Польща), «BINAR» (Польща), «MOZNIST» (Польща). Ці підприємства є виробниками та імпортерами асортименту відповідних деталей виробництва країн СНД. Фахівцями відділу постачання ТОВ «Група «МТС» визначено додаткові витрати

підприємства у відсотках по відношенню до вартості придбання реле у залежності від якісних параметрів товару, умов постачання та оплати, рівня обслуговування для кожного з цих постачальників. Відповідні дані наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Додаткові витрати, пов’язані з придбанням комплектуючих у окремих постачальників

Ключові критерії вибору товару	Оцінка постачальників		
	«BIT ELECTRO»	«BINAR»	«MOZNIST»
I. Якісні параметри			
1) питома вага дефектів	-2 %	0	-1 %
2) відповідність галузевим стандартам	-1 %	+1 %	-2 %
II. Умови постачання			
1) надійність постачання	+3%	0	+3%
2) швидкість виконання замовлення	+1 %	- 1 %	+1 %
III. Умови оплати	-1 %	- 3%	-3%
IV. Рівень обслуговування	+1 %	-1%	+1 %

Згідно з методом співвідношення витрат, усі додаткові витрати для кожного постачальника підсумовуються, а справжня ціна придбання визначається як вартість закупівлі вузла, збільшена на процент додаткових витрат.

Враховуючи, що постачальники пропонують товар за однаковою ціною Ц = 38 грн., на першому етапі розрахунку необхідно визначити "справжню ціну" товару.

Враховуючи, що умовою задачі є саме нецінова конкуренція між постачальниками, розрахуємо "справжню ціну" комплектуючих вузлів. Відповідний розрахунок згідно даних таблиці 3.1 наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Розрахунок справжньої ціни комплектуючих для ТОВ «Група «МТС»

	Ключові критерії вибору товару	Оцінка постачальників		
		«BIT ELECTRO»	«BINAR»	«MOZNIST»
1. Якісні параметри				
	1) питома вага дефектів	-2 %	0	-1 %
	2) відповідність галузевим стандартам	-1 %	+1 %	-2 %
2. Умови постачання.				
	1) надійність постачання	+3 %	0	+3 %
	2) швидкість виконання замовлення	+1 %	-1 %	+1 %
	3. Умови оплати	-1%	-3%	-3%
	4. Рівень обслуговування	+1 %	-1 %	+1 %
II	Сумарна питома вага ключових факторів	+1	-4	-1
III	Ціна товару, грн./од.	38	38	38
IV	"Справжня ціна" товару, грн./од.	41,8	36,48	37,62

Враховуючи розрахунок "справжньої ціни", підприємству доцільно звернутися до послуг «BINAR», оскільки для реле виробництва цієї компанії справжня ціна товару є мінімальною та складає 36,48 грн за одиницю.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даній кваліфікаційній роботі магістра здійснюється дослідження та економічне обґрунтування підвищення ефективності комерційної діяльності експортоорієнтованого підприємства – суб'єкта ринка електротехнічних виробів – ТОВ «Група «МТС».

У першому розділі дослідження розглянута сутність комерційної діяльності експортоорієнтованого підприємства, її основні напрямки та форми, надана характеристика основних форм здійснення експортних операцій.

Комерційно – посередницька діяльність – це оперативно – організаційна система, що спрямована на забезпечення здійснення процесів купівлі – продажу товарів з метою задоволення попиту населення і одержання прибутку. Комерційно-посередницька діяльність сприяє ефективному розвитку виробництва, впливає на формування його обсягів та перспективних напрямків, визначає економічне становище фірми та її комерційний успіх.

Комерційна діяльність експортоорієнтованого підприємства передбачає розробку його експортної політики, тобто визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей. З одного боку, таке тлумачення політики спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності.

Виходячи з такого тлумачення експортної політики, її можна визначити як довгостроковий курс розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, спосіб досягнення його цілей у процесі взаємодії з зарубіжними партнерами. При цьому у складі експортної політики фірми можна виділити наступні складові елементи: - визначення зарубіжного ринку збуту своєї продукції; - визначення переваг своєї продукції, що могли б забезпечити компанії міцні конкурентні позиції на міжнародному ринку; - вибір каналів розподілу продукції на міжнародному ринку; - вибір стратегії ціноутворення при

здійсненні операцій на світовому ринку; - вибір форми маркетингових комунікацій; - вибір форм організації зовнішньоекономічної діяльності компанії.

У другому розділі кваліфікаційної роботи виконано дослідження ринкової діяльності та конкурентного середовища компанії ТОВ «Група «МТС» Це підприємство діє на ринку електротехнічної продукції України, і зараз відоме не лише як один з провідних імпортерів, але й як якісний виробник сучасного електрообладнання та надійний партнер вітчизняних та зарубіжних електротехнічних компаній. Компанія розпочинала свою діяльність як імпортер електротехнічного обладнання – трансформаторів, електроприводів, комплектуючих до них, а також різноманітного електроустаткування. Починаючи з 2004 року, компанія здійснює виробничу діяльність, пропонуючи вітчизняним та зарубіжним підприємствам електротехнічну продукцію власного виробництва, для виготовлення якої широко використовуються сучасні високотехнологічні імпортні комплектуючі. ТОВ «Група «МТС» також здійснює роботи з капітальних ремонтів і монтажу промислового електрообладнання. Підприємство має висококласне технологічне обладнання та спеціалістів які проходили навчання на заводах SIEMENS. Споживачами продукції ТОВ «Група «МТС» у даному сегменті є гірничо-збагачувальні комплекси, металургійні підприємства, машинобудівні заводи та інші промислові підприємства. В їх числі такі підприємства як ПАТ «Запоріжсталь», ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», ПАТ «Азовсталь», ПАТ «Азовмашінвест холдин», ПАТ «Запорізький феросплавний завод», ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча», ОАО "Новогрудский завод металлоизделий" (Білорусь) та ще 186 підприємств України та інших країн світу

До основних принципів дистрибуції, на яких ґрунтується торгово-посередницька діяльність ТОВ «Група «МТС», відносяться активна робота з існуючими та пошук нових клієнтів, ведення карток замовника та систематизація ринкової інформації, єдина цінова політика, система планування

і звітності, активна участь у конкуренції на ринку електротехнічного обладнання, неперервне навчання персоналу, розвиток існуючих клієнтів шляхом ознайомлення та пропозиції нових досягнень у електрообладнанні.

З точки зору розвитку окремих сегментів ринку електротехнічної продукції України керівництво компанії ТОВ «Група «МТС» найбільш перспективним для подальшого розвитку ринкової діяльності вважає сегмент електроприводів, оскільки, навіть у кризовий період він залишався найбільш стабільним (коливання темпів зростання продажів у межах 1,01 – 1,05%).

До конкурентних переваг, що забезпечують лідерство ТОВ «Група «МТС» у даному сегменті ринку, відносяться врахування вимог замовника відносно термінів постачань, комплектації та технічних характеристик виробів, надання сервісних послуг з установки та обслуговування електрообладнання, спеціальні умови оплати для постійних клієнтів, безкоштовна доставка устаткування по Україні та його сервісна підтримка протягом 12 місяців.

Зважаючи на обмеженість вітчизняного ринку продукції електротехнічної галузі, компанія ТОВ «Група «МТС» здійснює експортну діяльність, експортуючи електроприводи та трансформатори у країни СНД, ЄС, Близького та Середнього Сходу. Якщо на внутрішньому ринку компанія поряд з власною продукцією, пропонує електротехніку всесвітньо відомого виробника – компанії «Сіменс», то основу експортного асортименту компанії складають електроприводи власного виробництва, виготовлені з використанням високотехнологічних імпортних комплектуючих.

Основними конкурентами ТОВ «Група «МТС» на зовнішньому ринку є на ринку країн СНД та ЄС - Мінський трансформаторний завод (МТЗ), на ринку країн Середнього та Близького Сходу – компанія «Jeumont-Shneider», на ринку України – компанія «Toshiba». На основі аналізу, виконаного у даному дослідженні, можна відзначити, що на ринку країн СНД та ЄС позиції ТОВ «Група «МТС» є найбільш потужними, оскільки підприємство випереджає основних конкурентів – виробників Росії та Білорусії за всіма показниками, окрім ціни на продукцію, однак на ринку України до конкурентних переваг ТОВ

«Група «МТС» у порівнянні з компанією "Toshiba" варто віднести лише більш низьку ціну продукції, оскільки за всіма іншими параметрами конкурентоспроможності ТОВ «Група «МТС» поступається конкуренту.

Здійснений у даному дослідженні аналіз свідчить, що до сильних сторін, які забезпечують конкурентні переваги ТОВ «Група «МТС» на міжнародному ринку електротехнічної продукції, відносяться сучасна технологічна база, висококваліфікований персонал, переваги у ціні продукції та у невисоких експлуатаційних витратах. Серед слабких сторін ринкової діяльності компанії, слід відзначити недостатні функціональні характеристики електротехнічних приладів у порівнянні з основними конкурентами, недостатньо розвинута мережа сервісних центрів з післяпродажного обслуговування, недостатньо високий імідж компанії на світовому ринку.

До можливостей у зовнішньому середовищі, що створюють Передумови для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Група «МТС», слід віднести: активний розвиток енергетичного сектору на світових ринках, зростання потреби в трансформаторах, збільшення потреби в трансформаторах з боку металургійних підприємств та нафтовидобувних компаній. Основними загрозами, внаслідок яких підприємство може послабити свої конкурентні позиції на зовнішніх ринках, є активна експансія на світовий ринок провідних західноєвропейських та азіатських виробників електроустаткування, що посилює конкуренцію на всіх сегментах світового ринку. Факторами, що можуть спричинити зменшення попиту на електротехнічну продукцію є: світова економічна криза та пов’язане з нею падіння платоспроможного попиту.

Підсумовуючи результати здійсненого аналізу ринкових позицій компанії, слід відзначити, що підприємству необхідно використовувати позитивні ринкові тенденції щодо збільшення попиту на електротехнічну продукцію на зовнішньому ринку, за рахунок більш досконалого вивчення ринку, більш повного задоволення потреб замовників з різних ринкових сегментів, за рахунок диференціації продукції та за рахунок інвестування коштів у розвиток сервісної

бази та збутової мережі, потрібно здійснити більш глибоке проникнення на зовнішньому ринку в кожному з ринкових сегментів (як географічно, тобто виходу на нові регіональні ринки, так і за рахунок розширення ринку шляхом створення модифікацій продукції).

Як для виробничих підприємств, так і підприємств – посередників, що діють у електротехнічній галузі, до яких належить ТОВ «Група «МТС», важливою є задача оптимального вибору постачальника обладнання та комплектуючих вузлів, що дозволить запропонувати споживачам якісну та надійну продукцію. Для оптимального вибору постачальника комплектуючих вузлів для електроприводів ТОВ «Група «МТС» у роботі запропоновано підхід, що ґрунтується на використанні методу співвідношення витрат. Цей метод полягає у тому, що для кожного постачальника визначається так звана «справжня ціна» придбання товару, куди включаються витрати підприємства – споживача, пов’язані з наявністю дефектів у комплектуючих вузлах, невідповідністю їх галузевим стандартам якості, недотриманням термінам постачань, умовам оплати, збільшенням кількості ремонтів електроприводів з імпортними комплектуючими.

В сучасних умовах які характеризуються кризовими явищами підприємству ТОВ «Група «МТС» необхідно мобілізувати весь свій потенціал для того, щоб зберегти свої конкурентні позиції на ринку. Успішна діяльність підприємства в таких умовах можлива за рахунок концентрації на найбільш рентабельних напрямках діяльності, активізації збуту за рахунок використання гнучких цін та форм розрахунків, а також оптимізації витрат.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. / І.В.Багрова. - К.: ЦНЛ, 2022.- 580с.
2. Branch A. E. Element of Export Marketing and Management. Second edition. Charman and Hall, 2021. — 316 p
3. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / Кириченко О.А. – К. : Знання–Прес, 2013. – 384 с.
4. Calantone R. J. The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison / Roger J. Calantone, Daekwan Kim, Jeffrey B. Schmidt, S. Tamer Cavusgil // Journal of Business Research. - 2022. - Vol. 59. - P. 176 - 185.
5. Авдокушин Е. Ф. Международные экономические отношения / Е. Ф. Авдокушин. - М.: ИВЦ "Маркетинг", 2023 - 264 с.
6. Храмов В.О. Зовнішньоекономічна політика. / В.О.Храмов, Ю.А. Бовтюк. - К.: МАУП.-20107.-263с.
7. Козик В.В. Зовнішньоекономічні операції та контракти. / В.В. Козик, Л.А. Папкова, Я.С. Карп'як. - Навч. посібник. - Львів: Оксарт, 2022. - 256 с.
8. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства ./ Г.М. Дроздова. - К.: ЦУЛ.-2023.-171с.
9. Кузнєцова Н.В. Регулирование внешнеэкономической деятельности в Украине./ Н.В. Кузнєцова. -К.: Сплайн.-2014.-220с.
10. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. / А.І. Кредісов.-К.: Віра-Р. - 2023. - 448с.
11. Chugan P. K. Taxonomy for Firm-level Determinants of Export Performance / Pawan Kumar Chugan, Shivangi Singh // Universal Journal of Industrial and Business Management. - 2020. - Vol. 2 (1). - P. 6 - 12
12. Козик В.В. Основи зовнішньоекономічної діяльності / В.В. Козик, Л.А.

Папкова. - Навч. посібник. - Львів:ДУ "Львівська політехніка", 2014. – 151 с.

13. Reis J., Forte R. The Impact of Industry Characteristics on Firms' Export Intensity / Joana Reis, Rosa Forte // Universidade do Porto. - 2020. - Issue 524. - 23 p.
14. Рубинская Е.Т. Управление внешнеэкономической деятельностью. / Е.Т. Рубинская -М.:Контур.-2020.-357с.
15. Жданов А. Практическое руководство по внешнеэкономической деятельности. / А. Жданов. - СПб: Питер, 2021. - 224 с.
16. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / О.А. Кириченко. - К.: Знання-Прес, 2023. - 384 с
17. Захаров К.В. Логистика, эффективность и риски внешнеэкономических операций. / К.В. Захаров. - К.: ИНЭСК, 2013. - 237 с.
18. Киреев А.П. Международная экономика. / А.П. Киреев. - В 2-х ч. Учеб. пособие для вузов. -М.: Международные отношения, 2013. - 904.С.
19. Serra F. Factors influencing the propensity to export: A study of UK and Portuguese textile firms / F. Serra, J. Pointon, H. Abdou // International Business Review. - 2013. - № 21. - P. 210 - 224.
20. Козик В.В. Міжнародні економічні відносини: Навч. посіб. / В.В. Козик, Л.А. Пайкова, Н.Б. Даниленко. - К.: Знання-Прес, 2023. - 277 с.
21. Маринич М.А. Введение во внешнюю торговлю. / М.А. Маринич. - Минск.: Тзхналогія, 2014. 265 с.
22. Управління зовнішньоекономічною діяльністю:Навч.посібник: 3 вид., випр. і доп. / А. І. Кредісов. - К.: ВІРА-Р, 2023. - 552 с
23. Международная торговля: финансовые операции, страхование и другие услуги: Пер. с англ. - К.:Торг.-изд. бюро BHV. 2014. - 480 с.
24. Міжнародні угоди і звичаї: Збірник нормативних актів. - Львів: Каменяр, 2022. -192с.
25. Ноздрева Р.Б. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью: 17-модульная програма для менеджеров "Управление

развитием организации". Модуль 10. / Р.Б. Ноздрева. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 363 с.

26. Основи митної справи: Навч. посіб. / П.В. Пашко. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: Т-во "Знання", КОО, 2014. - 318 с.
27. Глабких Д. Державне регулювання економіки./ Д. Глабких. - Економіка України. – 2022. -№1. – С. 45-53.
28. Попов С.М. Внешнеэкономическая деятельность фирмы. / С.М. Попов. - М.: Ось-89.- 2014. - 288с.
29. Бровкова Є.Г. Зовнішньоекономічна діяльність фірми / Є.Г. Бровкова. – Л.: Пирин. 2013. - 196с.
30. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності. – Київ.: «Деміур». 2021. – 217с.
31. Ковалёв В.В. Управление внешнеэкономической деятельностью / В.В. Ковалёв. - М.: ФБК-ПРЕСС, 2020.-160с.
32. Коровкин В.В. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. / В.В. Коровкин, Г.В. Кузнецова.- М.: ПРИОР, 2023. - 240с.
33. Вачевський М. В. Промисловий маркетинг. Основи теорії і практики. Навч. посібник. / М. В. Вачевський, В.Г. Скотний, О. М. Вачевський. - К.: Центр навчальної літератури, 2014. - 256 с.
34. Буглай В.Б. Международные экономические отношения. / В.Б. Буглай, Н.Н. Ливенцев. – М.: Финансы и статистика, 2021.- 345с.
35. Кругман П. Международная экономика: теория и политика. / П. Кругман, М. Обстфельд. – М.: Юнити, 2022.- 482с.
36. Лук’яненко Д.Г. Менеджмент ЗЕД. / Д.Г. Лук’яненко. – К.: ВІПОЛ, 2006. - 341с.
37. Булюк О. В. Експортна політика в активізації розвитку ринку. / О. В. Булюк. — Миколаїв: Кирсла, 2022. — 418с.
38. Дерев'янко О. В. Експортна стратегія України за умов глобалізації світового ринку. / О. В. Дерев'янко. - К.: Наукова думка, 2022. — 520 с.

39. Шевцов А. І. Імпортно-експортна політика України: стратегічні пріоритети. / А. І. Шевцов. — Донецьк: Сталкер, 2023. — 548с.
40. Лепеха С.Г. Факторний аналіз імпорту електроприводів / С.Г. Лепеха // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2023. – №2. – С. 46-56
41. Динаміка імпорту електроприводів за 2022 рік [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Державного комітету статистики у Запорізькій області. - Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/
42. Структура експорту-імпорту електроприводів [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Головного управління статистики у Запорізькій області. - Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/
43. Сіренко І.В. Аналіз динаміки експортно-імпортних операцій на ринку електроприводів / І.В. Сіренко // Збірник наукових праць УДМТУ. – Миколаїв : Вид-во УДМТУ. – 2022. – № 5 (371). – С. 174-183.
44. Офіційний сайт ТОВ «Група «МТС» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.g-mts.com.ua/