

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Менеджмент торгово-посередницької діяльності ТОВ «ГРУПА
МТС»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0739-мб _____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу

Саркісов Г. А.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат наук з державного управління, доцент

Петрова К.В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Саркісов Григорій Арамович _____

1. Тема роботи «Менеджмент торгово-посередницької діяльності ТОВ «ГРУПА МТС»» _____

керівник роботи: Петрова К.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління, доцент _____

затверджені наказом ЗНУ від 12.01.2023 року № _____ 26-с _____

2. Строк подання студентом роботи _____ 23.05.2023 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 розробити) _____

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ _____

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТОРГІВЕЛЬНО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СУБ'ЄКТА ЗЕД ТОВ «ГРУПА «МТС» _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

4 таблиць

1 рисуноків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Петрова К.В.		
2	Петрова К.В.		
3	Петрова К.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.22-13.11.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.22-23.12.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.22-31.01.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.23-21.02.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.23-20.03.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.23-29.04.23	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.23-08.05.23	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2023	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.23-31.05.23	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2023	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2023	

Студент

_____ (підпис)

Г. А. Саркісов

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

К. В.Петрова

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 63 с., 4 табл., 1 рис., 46 дж.

Об'єкт дослідження: торгівельно-посередницькі операції підприємства дистриб'ютора ТОВ «ГРУПА МТС» в системі його міжнародної діяльності.

Мета роботи – економічне обґрунтування перспективних напрямків розвитку ринкової діяльності підприємства – посередника, що є суб'єктом міжнародного бізнесу.

Методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, графічний, системний.

Специфіка роботи полягає у дослідженні торгівельно-посередницьких операцій підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу на ринку електротехнічного обладнання. Для досягнення цієї мети у роботі вирішуються наступні задачі: - досліджено сутність та форми торгово-посередницької діяльності у міжнародній торгівлі; - проаналізовано теоретичні засади управління ефективністю експортної діяльності компанії посередника, а також методику визначення її ефективності; - здійснено аналіз ринкової діяльності «Група «МТС»»; - діагностовано попит та пропозицію експортної продукції ТОВ «Група «МТС» на ринку; - визначено економічну ефективність експорту електротехнічної продукції ТОВ «Група «МТС».

У роботі здійснено дослідження особливостей торгівельно-посередницьких операцій на міжнародних ринках на прикладі ринкової діяльності компанії – посередника ТОВ «Група «МТС», що є суб'єктом ринку електротехнічної продукції, виконано стратегічний аналіз перспектив розвитку даної компанії на цьому ринку; на основі здійсненого аналізу розроблено основні напрями вдосконалення торгівельно-посередницьких операцій компанії ТОВ «Група «МТС».

ТОВАРОРУХ, ТОРГІВЕЛЬНО-ПОСЕРЕДНИЦЬКІ ОПЕРАЦІЇ,
КАНАЛ ТОВАРОРУХУ, ТОРІВЕЛЬНЕ ПОСЕРЕДНИЦТВО,
ДИСТРИБ'ЮТОР, ПОСТАЧАЛЬНИК.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 63 pp., 4 tables, 1 figure, 46 pages.

The object of the study: trade and intermediary operations of the distributor company "MTS GROUP" LLC in the system of its international activity.

The purpose of the work is the economic substantiation of promising directions for the development of the market activity of the enterprise - an intermediary that is a subject of international business.

Research methods: descriptive, comparative, analytical, graphic, systematic.

The specificity of the work consists in the study of trade and intermediary operations of the enterprise - a subject of international business in the market of electrical equipment. To achieve this goal, the following tasks are solved in the work: - the essence and forms of commercial and intermediary activities in international trade are investigated; - the theoretical principles of managing the efficiency of the intermediary company's export activity were analyzed, as well as the methodology for determining its efficiency; - an analysis of the market activity of "MTS Group" was carried out; - diagnosed demand and supply of export products of MTS Group LLC on the market; - the economic efficiency of the export of electrical products of MTS Group LLC was determined.

In the work, a study of the peculiarities of trade and intermediary operations on international markets was carried out on the example of the market activity of the company - the intermediary of the company "MTS Group" LLC, which is a subject of the electrical products market, a strategic analysis of the development prospects of this company in this market was carried out; on the basis of the performed analysis, the main areas of improvement of trade and intermediary operations of the MTS Group LLC company were developed.

TRADE BROKER, TRADE INTERMEDIARY OPERATIONS, TRADE CHANNEL, TRADE BROKERAGE, DISTRIBUTOR, SUPPLIER.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВО- ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	9
1.1 Сутність торговельного-посередницьких операцій та організаційні форми торговельно-посередницьких фірм.....	9
1.2 Підходи до визначення ефективності торговельно-посередницьких операцій	12
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТОРГІВЕЛЬНО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СУБ'ЄКТА ЗЕД ТОВ «ГРУПА «МТС»	16
2.1 Загальна характеристика підприємства та його зовнішньоекономічної діяльності	16
2.2 Дослідження сегменту електроприводів ринку електротехнічної продукції Україні	27
2.3 Економічне обґрунтування перспективності торгово-посередницької діяльності ТОВ «Група «МТС» на внутрішньому та міжнародних ринках	36
2.4 Застосування сучасних концепцій процесів товароруку для вдосконалення торговельно-посередницьких операцій ТОВ «Група «МТС»	46
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	54
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	59

ВСТУП

Торгово-посередницькі 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 дипломному дослідженні 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 управління ефективністю торгово-посередницької діяльності на підприємстві присвячені дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких В.Д. Андріанов, П.Ю. Беленький, М.В. Жук, А.П. Кіреєв, Л. Клайт, В.В. Коломієць, А.І. Кредісов, А.С. Лисецький, С.Р. Маккінон, А.І. Мокій, А. Ніколас, Н.М. Пархоменко, В.І. Пила, М.А. Пивоварова, М.І. Фащевський, А.С. Філіпенко, Є.В. Хлобистов, Л.Г. Чернюк, Ю.С. Ширяєв, Д. Шнейдер та інші вчені-економісти. Вони розглядають зовнішньоекономічну діяльність підприємства через його міжнародні господарські та торговельні відносини, до сфери яких входять: обмін товарами, спеціалізація і кооперація виробництва, науково-

технічне співробітництво, надання економічної та технічної допомоги, створення спільних підприємств та інші форми економічного співробітництва.

Об'єктом дослідження у роботі є підприємство-посередник - ТОВ «Група «МТС», яке здійснює експортну діяльність на міжнародному ринку електротехнічного обладнання.

Предмет дослідження – ефективність експортної діяльності компанії ТОВ «Група «МТС» при здійсненні торгівельно-посередницьких операцій.

Метою даної роботи є визначення перспективних напрямків підвищення економічної ефективності експортних операцій, що здійснюються підприємством-посередником на міжнародному ринку промислової електротехнічної продукції.

Для досягнення цієї мети у роботі вирішуються наступні задачі:

- досліджено сутність та форми торгово-посередницької діяльності у міжнародній торгівлі;
- проаналізовано теоретичні засади управління ефективністю експортної діяльності компанії посередника, а також методику визначення її ефективності;
- здійснено аналіз ринкової діяльності «Група «МТС»;
- діагностовано попит та пропозицію експортної продукції ТОВ «Група «МТС» на ринку;
- визначено економічну ефективність експорту електротехнічної продукції ТОВ «Група «МТС».

На основі виконаного дослідження визначено основні перспективні напрями вдосконалення експортної діяльності компанії – посередника ТОВ «Група «МТС».

Інформаційною базою даного дипломного дослідження слугували матеріали компанії ТОВ «Група «МТС», статистичні дані щодо ринку електротехнічного обладнання, а також спеціалізовані періодичні видання та матеріали мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ТОРГОВО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність торговельного-посередницьких операцій та організаційні форми торговельно-посередницьких фірм

Під торгово-посередницькими операціями розуміються операції, пов'язані з купівлею-продажем товарів, які виконуються за дорученням виробників і споживачів товарів незалежних від них торговим посередником на основі укладається між ними угоди чи окремого доручення.

Торговельне посередництво в економічному сенсі - досить широке поняття і включає в себе значне коло послуг, зокрема по пошуку закордонного контрагента, підготовки і здійснення угоди, кредитування сторін і надання гарантій оплати товару покупцем, здійсненню транспортно-експедиторських операцій і страхування товарів при транспортуванні, виконання митних формальностей, проведення рекламних і інших заходів щодо просування товарів на закордонні ринки, здійснення технічного обслуговування і проведення інших операцій.

Залучення торгового посередника дозволяє:

- Збільшити прибуток за рахунок підвищення оперативності збуту товарів і прискорення обороту капіталу;
- Збільшити прибуток за рахунок продажу товару на іноземному ринку безпосередньо в моменти поліпшення кон'юнктури за вищими цінами, оскільки посередники, знаходячись поряд з кінцевими споживачами, чутливо реагують на будь-які зміни попиту;
- Збільшити прибуток за рахунок зменшення термінів зберігання і передпродажного сервісу;

- Збільшити прибуток за рахунок зниження витрат обігу на одиницю продукції.

Посередницькі операції регулюються нормами торгового і цивільного права. У зарубіжних країнах відносини посередників з підприємцями регулюються наступними видами цивільних договорів:

- Договором доручення та договором комісії.
- Агентським договором.
- Договорами про розміщення товарів та / або послуг і договором про факторинг. В принципі, посередників, діючих і за договорами доручення і за договорами комісії, можна назвати "агентами", а договори, що підписуються з посередниками - "агентськими угодами".

Права та обов'язки посередників визначаються в договорах з їх довірителями. При цьому основна умова, яке лежить в основі поділу подібних договорів на типи, полягає в наступному: чи має право посередник підписувати угоди з третіми особами, за чий рахунок і від чийого імені він може це робити. Тому посередників можна розділити на чотири основні групи:

- Посередники, які не мають права підписувати угоди з третіми особами (агенти-представники, брокери, маклери);
- Посередники, що підписують угоди з третіми особами від свого імені, але за рахунок довірителя (комісіонери, консигнатори);
- Посередники, що підписують угоди з третіми особами від імені і за рахунок довірителя (агенти-повірені, торговельні агенти);
- Посередники, що підписують угоди з третіми особами від свого імені і за свої рахунок (купці, дистриб'ютори, дилери).

Агент-представник тільки представляє інтереси принципала (довірителя) на певному ринку за погодженою номенклатурою товарів. Він не отримує права підписувати будь-які контракти на агентуємий товар ні від свого імені, ні від імені принципала. В обов'язки агента-представника входить:

- Проводити маркетингові дослідження та інформувати принципала про тенденції ринку;
- Надавати принципалу інформацію про технічні вимоги до товарів і цінах;
- Інформувати принципала про запити споживачів, про передбачувані розміщених замовлень;
- Створювати сприятливе думка про принципалом і його товари в ділових колах і здійснювати рекламу;
- Сприяти укладенню та реалізації контрактів;
- Організовувати ділові контакти принципалів з імпортерами товарів, з урядовими та іншими організаціями, від яких залежать рішення про розміщення замовлень.

На роль агентів-представників залучаються солідні фірми чи фізичні особи, що займають досить високе становище в ділових колах. Якщо за допомогою такого агента вдається укласти контракт, то йому виплачується винагорода в розмірі 2-5%, і при великих сумах угод ця сума буде досить солідною, і буде набагато перевищувати реальні витрати агента. Однак принципал іде на це, тому що в майбутньому він зможе мати угоди з цим покупцем вже без участі агента-представника.

Брокерські операції здійснюються професійними посередниками - брокерами (по німецькі - маклерами), які працюють строго по певних товарах чи операціям.

Брокери - це особи, які діють по збуту і придбання товарів, але самі стороною договору ні в якості продавця, ні в якості покупця не виступають. Їх завдання - знайти покупця для продавця і продавця для покупця і сприяти підписанню контракту між ними.

За своє посередництво брокер отримує невелику винагороду і, як правило, від тієї сторони, яка до нього звернеться першою. Якщо звернення разове, то немає необхідності підписувати з ним угоду. Якщо відносини носять довготривалий характер, то вони оформляються договором. Брокери

торгують зазвичай великими партіями значної вартості, тому ставки за їхні послуги зазвичай не дуже високі. Великі брокерські компанії співробітничать з банками в кредитуванні покупця, іноді самі виступають кредиторами, а також можуть брати на себе гарантію за покупця, що, природно, підвищує розмір винагороди.

Контрагентами у комісійних операціях є комітент і комісіонер. Суть їх полягає в тому, що комітент доручає комісіонеру від імені комісіонера, але за рахунок комітента здійснити операцію купівлі-продажу з третьою контрагентом. Посередником комісіонер є тільки для комітента. Для третього контрагента комісіонер буде стороною контракту купівлі-продажу, а саме - продавцем, якщо комісіонеру доручено щось продати, або покупцем, якщо комітент доручає комісіонеру щось купити. З комітентом комісіонер буде свої відносини на підставі договору комісії.

1.2 Підходи до визначення ефективності торговельно-посередницьких операцій

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 імпорتنих 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 [31].

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 [32].

Валютна ефективність експорту ($K_{\text{Вехр}}$, ІВ/НВ) розраховується за формулою (1.1).

$$K_{B_{\text{exp}}} = \frac{\sum_i^m B_{\text{exp}_i}^{od} \cdot N_{\text{exp}_i}}{\sum_i^m 3_{\text{exp}_i}^{od}} \quad (1.1)$$

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

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

$3_{\text{exp}_i}^{od}$ - 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.

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).

$$E_{\text{exp}} = \sum_i^m (B_{\text{exp}_i}^{od} \cdot K_{B_{\text{imp}}} - 3_{\text{exp}_i}^{od}) \cdot N_{\text{exp}_i} \quad (1.2)$$

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 вирученої експортером іноземної валюти відраховується у державний бюджет, у

розрахунках ефекту використовується централізовано встановлений валютний коефіцієнт, який фіксує умови розрахунків між підприємством та бюджетом [33].

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.

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

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТОРГІВЕЛЬНО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СУБ'ЄКТА ЗЕД ТОВ «ГРУПА «МТС»

2.1 Загальна характеристика підприємства та його зовнішньоекономічної діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Група «МТС» працює на ринку України вже більше 15 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, починаючи 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.

Компанія пропонує своїм клієнтам тільки комплектуючі, які зарекомендували себе як надійні та високоякісні.

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.

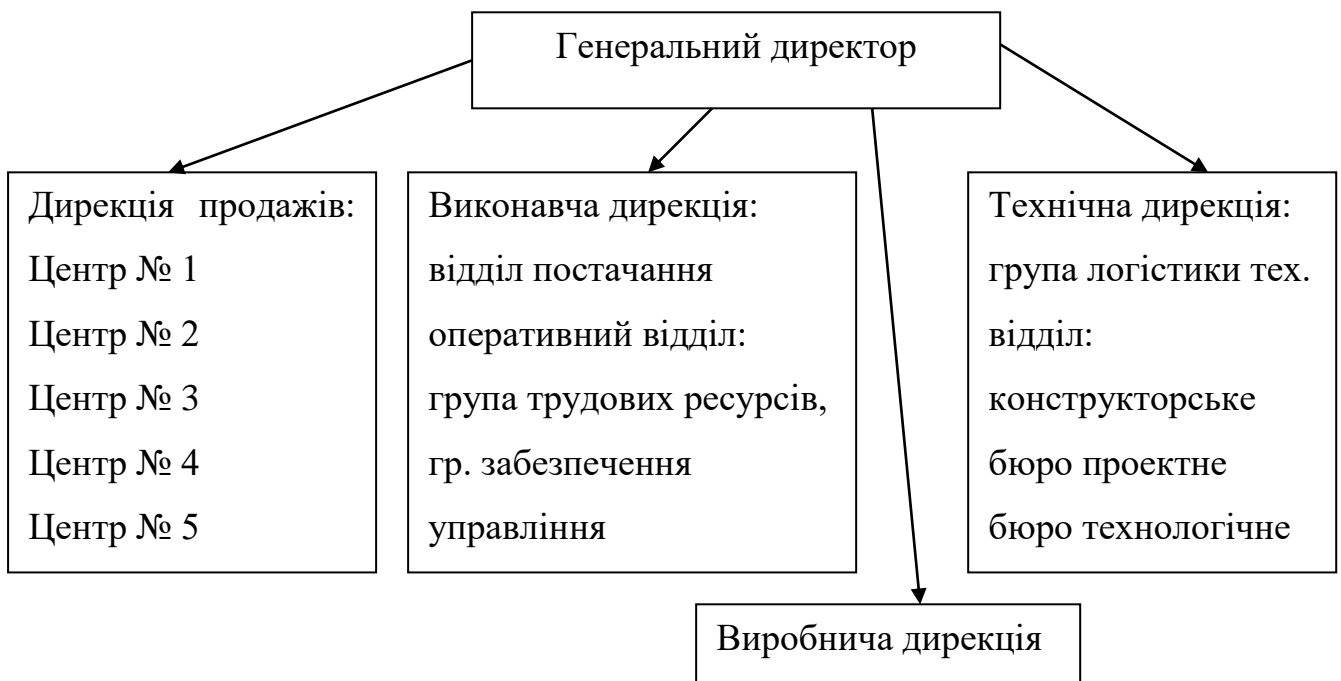


Рис. 2.1 Структура управління ТОВ «Група «МТС»

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 електроустаткування 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 2-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 СНДта 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 торговельних майданчиків. Торговельний 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 керівництву 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 недоліквів.

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 ВАТ «Група «МТС» на зовнішніх ринках;
- особливості ціноутворення в галузі;
- зовнішньоекономічні зв'язки ТОВ «Група «МТС»;
- політику підприємства щодо свого розвитку.

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

З зовнішніх ринків найбільш важливим для компанії є ринок СНД, тому що, довгострокова діяльність на ньому є найбільш перспективною з точки зору

прибутковості.

Зараз вітчизняному виробнику складно працювати на ринку СНД, 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 несприятливими умовами між країнами. Діяльність підприємства ТОВ «Група «МТС» залежить від постачань комплектуючих з СНД, при цьому ціна кінцевої продукції на 60% складається з вартості комплектуючих, ТОВ «Група «МТС» деякі комплектуючі вузли виробляє сам, при цьому має вигідні договори на прямі постачання комплектуючих за кордон, наприклад із SIEMENS на поставку частотних перетворювачів, з Чебоксарським ЕЗ – на постачання контакторів, Курським ЕТЗ – на постачання пускачів. Таким чином в цих умовах продукція ТОВ «Група «МТС» є конкурентоспроможною.

Промисловість СНД більш є більш платоспроможною як споживач електрообладнання, тому виробники працюють з високою рентабельністю. За рахунок ціни продукція ТОВ «Група «МТС» на ринку є досить привабливою для споживача і має високий рівень конкурентоспроможності за ціною та якістю відносно інших виробників, СНДн приваблює той спектр продукції та пакет послуг який пропонує компанія ТОВ «Група «МТС». Завдяки цьому ТОВ «Група «МТС» здійснює прямі постачання у Росію, наприклад досить масштабні постачання панелей управління на Нижньо-Тагільський ЕМЗ.

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

Найважливішим завданням компанії ТОВ «Група «МТС» на сучасному етапі її розвитку є створення прямих каналів збуту у СНД, що співпадає з принципами дистрибуції компанії. Розвинути зв'язки з підприємствами СНД можна, наприклад, пропонуючи спеціальні умови оплати, більш вигідні, ніж пропонують конкуренти.

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, у першу чергу, на ринок СНД. Перший його етап – це масштабний вихід на ринок СНД у цьому році. План діє з першого січня 2023 року.

Важливою конкурентною перевагою підприємства на ринку електротехнічного обладнання України та СНД 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; ТСА3-160, 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; ТА3-63, 63С; ТА3-160, 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-3-100, УВК-3-200, 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 захисту 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 4003306Панель3, 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, Пульти управління вагон-терезів ПУ1 Пульти управління вагон-терезів ПУ2, Шафа управління типу Ш21И, Шафа управління типу Ш34).

8. Ящики управління асинхронними електродвигунами:

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

- Ящики управління асинхронними двигунами реверсивні трифідерні: 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 СНД та інших країн СНД.

2.2 Дослідження сегменту електроприводів ринку електротехнічної продукції України

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 ім. Держинського», ПАТ «Азовсталь», ПАТ «Азовмаш», ПАТ «Єнакієвській металургійний завод», ПАТ «Запорізький феросплавний завод», ПАТ «МК ім. Ілліча» та ще 186 підприємств України та СНД [43].

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 [44].

ТОВ «Група «МТС» реалізує свою продукцію практично у всі регіони України, та СНД за двома схемами: «виробник - замовник», «виробник - трейдер - замовник». Компанія постійно поширює та поглиблює канали 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 [44].

Наведемо основні кількісні показники українського ринку електроприводів.

Кількість виробників електроприводів — 7.

Сукупні виробничі потужності — 4 млн. електроприводів в рік.

Обсяг виробництва електроприводів в 2022 році — 756,1 тис. шт. на 179,7 млн грн.

Обсяг виробництва електроприводів за I квартал 2013 року — 175,86 тис. шт. на 59,4 млн грн.

Середня рентабельність виробництва — 15%.

Обсяг імпорту електротехнічної продукції в 2022 році — \$717,16 млн.

Обсяг експорту електротехнічної продукції в 2022 році — \$465,66 млн.

Виробництво електричних приводів відноситься до основної складової частини електротехнічної галузі промисловості — виробництва електричних машин і апаратури [45].

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.

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 [46].

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 2003 по 2019 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. Аналогічні роботи в СНД були розпочаті в 2007 р. у ВАТ «Мосенерго» в межах реалізації програми енергозбереження. За 10 років фахівцями ВАТ «НДІЕ» були введені 28 частотно-регульованих асинхронних електроприводів потужністю від 500 до 4000 кВт напругою 3300 і 6000 В. Тільки пряма економія електроенергії від впровадження цих електроприводів на ТЕЦ і насосно-перекачуючих станціях теплових мереж перевищує 100 млн кВт.ч в рік.

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 СНД.

За різними оцінками, рентабельність електротехнічної промисловості в країнах Західної Європи досягає 80%, а в Україні — ледве досягає 20% [44].

Згідно даним Держкомстату, в 2022 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 компанії СНД. Зокрема саме

компанія - "Неваелектромаш" 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 2022 році користувались електроприводи змінного струму (301,4 тис. шт.) і електроприводи малої потужності, автоматизації і механізації (393,7 тис. шт.) [44].

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 2008 року, виробництво електроприводів характеризується збільшенням обсягів. Проте, головні споживачі даної продукції — вітчизняні підприємства важкого машинобудування — 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% [46].

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 державних замовлень. 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.

Вітчизняні приводи 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 СНД) [44].

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 провідних конкурентів 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 імпорتنний 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) [45].

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. Проритися 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 імпорту з цього регіону до України.

Частка імпортової продукції на вітчизняному ринку складає 35-40% (в грошовому виразі). Головні зарубіжні постачальники електроприводів в Україну — країни СНД. В другому півріччі 2022 року звітти було поставлено 38616 електроприводів на \$9967,84 тис. Частка імпорту переважна: 85% (\$9227,76 тис. за друге півріччя 2022 року). З інших країн світу за цей же період найбільш вагомим постачальником була Німеччина: 28% (\$2844,24 тис) [46].

Обсяг експортних поставок електродвигунів з України в країни СНД за останні шість місяців минулого року склав \$112077,13 тис., частка експорту до СНД склала 75,13% (\$33421,89 тис). І на не значну суму — \$4300,3 тис. — було вивезено вітчизняних приводів в європейські країни. Найбільш активний торговельний партнер українських виробників електроприводів — СНД.

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 СНД враховуючи високу конкуренцію на тому ринку, приводи йдуть часто в кредит, що не вигідно українським виробникам. Високі темпи зростання важкого машинобудування у СНД дають змогу стверджувати, що вона залишається найбільш перспективним ринком для вітчизняних виробників електроприводів.

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 торгово-посередницької діяльності ТОВ «Група «МТС» на внутрішньому та міжнародних ринках

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 СНД.
2. Електроустаткування, орієнтоване на ринок інших країн СНД та Балтії (окрім 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 2.3 представлено 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 СНД	1,360
Електроустаткування, орієнтоване на ринок інших країн СНД та Балтії	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 СНД 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.

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"

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

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.

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

Аналізуючи одержані оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Група «МТС» у порівнянні з конкурентами на основних зовнішньому ринку 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.

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, що 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 азійських 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 трансформаторів. 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 світі (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 напрямками 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 і др.; - 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

2.4 Застосування сучасних концепцій процесів товароруку для вдосконалення торгово-посередницьких операцій ТОВ «Група «МТС»

Стратегічне розуміння вибору постачальника значно розширяє можливості його оптимального вибору. Таке розширення унаочнене трьома чинниками:

- розширення альтернативних джерел за рахунок зарубіжних постачальників;

- логістичний outsourcing;

- інтеграція постачальників аж до утворення системного постачальника.

Мотивацією вибору зарубіжних постачальників можуть бути як мікрочинники - вигоди, серед яких низька ціна, висока якість, терміновість та стабільність поставок, кращий сервіс, так і макрочинники - стан міждержавного товарного обміну, розвиток зарубіжних філій, відсутність матеріалів в країні тощо. Чинниками "contra" щодо використання зарубіжних постачальників можна вважати погану поінформованість, тривалий час реалізації замовлення, ризики в розрахунках та політичні ризики, трансакційні витрати, процедури задоволення рекламацій, мову, звичаї тощо.

В сучасних умовах функціонування світової економіки безпосередню конкуренцію фірм все більше замінює змагання цілих ланцюгів поставок. В контексті такої тенденції з'явився термін "промислова зрілість", сутність якого передбачає цілковите вирівнювання якості і функціональності виробів, незалежно від того, хто є їх виробником. Одним із перспективних напрямів досягнення такої "промислової зрілості" на противагу традиційній вертикальній інтеграції із зміною права власності, вважають концепцію outsourcing. Впровадження концепції outsourcing забезпечує можливість стабільного покращання якості продукту через використання know-how зовнішніх надавачів та ефекту довготривалої співпраці з ними. Водночас це гарантує зменшення постійних витрат внаслідок зниження рівня власних інвестицій, використання ефекту масштабу, концентрації уваги на власних компетенціях тощо. В результаті можна добитися також скорочення тривалості виробничого циклу та підвищення реакційної здатності щодо потреб клієнта.

Поза тим, впровадження концепції "outsourcing" породжує певні ризики.

Втрата контролю над цілими ланками ланцюга вартості та повна залежність від партнера. Це є найчастіше наслідком визначення занадто вузького діапазону ключових компетенцій. В довготривалій перспективі це веде

до втрати невідтворюваного засобу, яким є know-how.

У разі зовнішнього виконання процедур, які сприймаються клієнтами як ключові, виникає ризик втрати "місця" на ринку. Це є особливо істотним у промисловій діяльності, де кінцевий продукт складається з компонентів, які поставляють зовнішні надавачі пропозиції (здебільшого автомобільна промисловість). Недотримання термінів поставок або поставка ненадійних елементів погіршує якість продуктів, що спричиняє втрату довіри до марки.

Не завжди простежуються довгострокові наслідки цього типу співпраці.

Приймаючи рішення про outsourcing, підприємства часто керуються лише витратним аспектом, тобто розглядають, чи дешевше виготовляти власними потужностями, чи замовити на стороні.

Опір всередині організації з боку працівників, зв'язаних з процедурами, які передаються назовні.

Ускладнене управління в пунктах розмежування діапазонів відповідальності.

В концепцію outsourcing розглядають як інструмент раціоналізації в таких аспектах "pro". Підприємство:

- може концентруватися на своїй принциповій діяльності;
- уникає дорогих інвестицій в автомобільний парк і склади;
- постійні витрати може завдяки цьому перетворити в оборотні;
- покращує баланс і фінансову плинність;
- легше може впоратися із сезонними змінами;
- може зменшити ризик діяльності, пов'язаної з розвитком нових ринків;
- може усвідомити, якими є реальні витрати логістики.

Третій, інтеграційний чинник унаочнюють еволюційні зміни на ринку постачальників. Піраміда свідчить, що зменшення глибини виготовлення породжує тривалу тенденцію щодо значно підвищеного обсягу перевезень. Найбільше це стосуватиметься автомобільного перевезення товарів і буде означати зменшення кількості перевезень залізницею та водним транспортом, якщо останні не покращать структуру своїх послуг. Загалом істотно зростуть

товарні перевезення.

Отже, поглиблення спеціалізації веде до зростання кількості та складності матеріальних потоків, впливаючи на зростання перевезень, появу нових транспортних зв'язків тощо, ускладнюючи систему постачання.

Динаміка систем постачання теоретично можлива за двома сценаріями: "Outsourcing" і "Insourcing". Під "Outsourcing" розуміють перенесення частини виробничих процесів на інші підприємства. За цим сценарієм підприємство, намагаючись організувати своє виробництво якомога "стрункіше" ("Lean production"), залишає в себе лише виробництво тих складових, що належать до основного виробництва, і позбувається тих, які можна дешевше придбати на ринку, не забуваючи водночас про чинники присутності на ринку, стабільності постачання, залежності від постачальників тощо.

Натомість "Insourcing" є протилежним до попереднього сценарію поведінки виробника і означає перенесення інших виробництв на територію підприємства або в безпосередній близькості, унезалежнюючись від зовнішніх чинників впливу, пов'язаних з транспортними процесами.

На сучасному етапі поєднання цих двох сценаріїв поведінки виробника відбувається у формі таких сучасних стратегій постачання:

- глобальне джерело постачання (Global Sourcing);
- концентрація джерел постачання (Single Sourcing)
- "модульне" постачання (Modular Sourcing);
- регіональне постачання (Regional Sourcing).

Поняття глобального джерела постачання (Global Sourcing) не має однозначного визначення, однак єдиним є зміст, що виражається в ефективному використанні світових ресурсів у сферах персоналу, матеріалів, енергії та капіталу. Використання глобальних джерел постачання дає змогу залучити мізерні чи відсутні у країні товари, послуги або виробничі потужності в бажаній якості і кількості. Водночас в країнах придбання можуть відкриватися нові ринки збуту. Послаблюватиметься також залежність від місцевих постачальників і відповідно посилюватиметься конкуренція на ринку

постачальників. Загалом уможлиблюється трансфер технологій.

Впровадження стратегій глобального джерела вимагає певних зовнішніх і внутрішніх умов. Політична стабільність, торговельна і правова безпека належать до зовнішніх умов. Достатні знання і компетенції у міжнародних аспектах постачання, досвід менеджменту, кваліфікація і високий рівень співробітництва, логістично зорієнтована організація підприємства — далеко не повний перелік внутрішніх умов.

Оцінка ефективності впровадження стратегій глобального джерела повинна передбачати також аспекти зниження ризику придбання за рахунок вищої надійності постачання, використання нових технологій, посилення конкуренції. Водночас, додаткові витрати на вивчення ринку постачальників, маркетинг, інформаційні системи, організаційні заходи, кваліфікацію працівників повинні протиставлятися цій стратегії, як і ризику коливання валютних курсів, політичні зміни тощо.

Загалом, промисловий перехід до глобального джерела у всіх випадках призводить до погіршення (ускладнення) кількісної, якісної, просторової і часової можливості визначення матеріальних потоків.

Намагаючись зменшити складності постачальницьких процесів, знизити витрати закупівлі та збільшити прозорість придбання, багато підприємств впроваджують стратегії "Single Sourcing" і "Modular Sourcing". Під "Single Sourcing" розуміють концентрацію джерел постачання. Водночас така стратегія кореспондується із концепцією "just-in-time" як новий зміст співпраці між покупцем і постачальником, що передбачає спільні інвестиції та взаємну залежність, а в результаті — синергічні ефекти для обох сторін.

Із підвищенням вимог до якості продукції зростає роль "Single Sourcing" як стратегії постачання. Водночас загострився вплив зовнішніх джерел на ймовірність ризику недопостачання, а відтак недовиробництва, що актуалізує необхідність створити відповідні інфраструктурні умови для забезпечення безперервності і надійності поставок. Натомість позитив внутрішньовиробничих умов визначається передусім характером

співвиробництва у системі "Single Sourcing" і базується на взаємному досвіді і відвертості (прозорості) ринкової поведінки та вимагає вміння працювати у різних підприємницьких культурах. Реалізація цього часто вимагає створення позаінституціональних організаційних одиниць, колективів працівників, прагнучи системного вирішення проблем замість "острівкового". За цих умов інформаційно-технічна інфраструктура та інфраструктура матеріальних потоків унаочнюють інтегральну складову системи "Single Sourcing" — відносин, що в ідеалі означає неможливість однозначно специфікувати того чи іншого конкретного партнера.

Водночас відзначається і певний скептицизм в оцінці ефективності "Single Sourcing", якщо прогнозувати ризик концентрованого постачання, ймовірність неякісного постачання, ненадійності постачання, схильність до порушень функціонування, неадекватне осмислення нового технологічного розвитку, усунення умов конкуренції, витрати реформування тощо. Тому необхідно постійно аналізувати, чи є переваги у витратах в системі "Single Sourcing" настільки вагомими і заздалегідь обґрунтованими, що її можна прийняти для використання, враховуючи необхідність забезпечення щонайменше двох джерел для кожного додатково закупленого продукту.

Підприємства, що виготовляють комплексні вироби, намагаються використати переваги стандартизації складових частин, формування компонентів і комплектуючих, модулювання функціональних частин (модулів). Останнє передбачає монтаж компонентів в незалежних місцях попереднього збирання, що, безперечно, спрощує виробництво, оптимізує кінцевий монтаж, знижує витрати на управління, однак призводить до додаткових витрат на управління виготовленням компонентів (модулів).

Концепція "Modular Sourcing" базується на придбанні попередньо змонтованих "модулів" у постачальника "модулів". Таке часткове перенесення процесу монтажу призводить до часткового перенесення функцій дослідження та розвитку, забезпечення якості тощо, зумовлюючи зменшення складності внутрішнього перебігу, кількості зовнішніх зв'язків із постачальниками.

Зауважимо, що змінені стратегії постачання по-різному впливають на послуги та структуру перевезень, насамперед на співвідношення перевезень різними видами транспорту.

Розглядаючи розвиток логістики в контексті розвитку підприємництва, деякі автори ототожнюють виробництво за принципом "точно, своєчасно" із логістикою, інші ж вважають це вагомим підґрунтям логістики. Трактуювання його як синхронного з виробництвом постачання визначає момент надходження ресурсів у момент фактичної потреби, що може звести складські запаси до нуля, а відтак зменшити капітальні та поточні витрати на їх утримання. Однак навряд чи можна це цілком пояснити зміною принципів чи підходів. Це швидше є поштовхом для зміни структури перебігу процесів, тобто точність і своєчасність функціонування всіх систем управління виробництвом, постачанням матеріалів, готових виробів.

Отже, стратегія тісного зв'язку постачальників з підприємством є реакцією на щораз вищі вимоги до здатності постачати та реакцією на все більші ризики в умовах скорочення життєвих циклів, індивідуалізації тощо. Оскільки з погляду економічної доцільності стратегія виробництва "точно, своєчасно" є непридатною абсолютно для всіх матеріалів і закупівельних частин, то вона повинна насамперед використовуватись для частин, які широко застосовуються та мають велику вартість або обсяг [11].

Реалізація принципу "точно, своєчасно" передбачає три етапи. Перший етап охоплює завершення рамкової угоди з постачальниками і ґрунтується на аналізі та плануванні потужності на період 1-2 роки, яка повинна переглядатися, наприклад, кожні 6 місяців. Другий етап передбачає встановлення вимог до постачальників і реалізацію заходів з їх досягнення. Третій етап стосується зобов'язань покупця упродовж узгодженого терміну приймати певну кількість матеріалів, товарів у відповідні терміни та місця постачання.

Концентрація зусиль з матеріально-технічного постачання на одному або декількох постачальниках може зменшити витрати закупівлі та логістичні витрати. Цього досягають за рахунок зменшення контрольних функцій у системі

відносин "постачальник-підприємство", стратегічного залучення постачальників в еволюційний процес, забезпечуючи високу якість, постійне зниження витрат та гнучкість, повніше використання потужності за рахунок стандартизації послуг, процесів, відносин, обміну знаннями, винесення (Out-) чи внесення (In-) фаз виробництва тощо. Все назване є складовими синергічного ефекту, який досягається за умови інтеграції компанії у єдиний логістичний ланцюг.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У даній роботі здійснюється дослідження та економічне обґрунтування торгівельно-посередницьких операцій компанії – суб'єкта ринка електротехнічних виробів – ТОВ «Група «МТС» з метою підвищення їх ефективності.

У першому розділі дослідження розглянута сутність посередницької діяльності, її основні напрямки та форми, надана характеристика основних груп посередницьких організацій. Посередництво у товарному обороті – це виконання спеціалізованими підприємствами, організаціями чи окремими особами спеціальних функцій для сприяння налагодженню комерційних взаємовідносин виробників і споживачів на товарному ринку. Підприємства – посередники здійснюють свою діяльність на принципах партнерських взаємовідносин з виробниками і споживачами продукції, обслуговування контрагентів, економічної зацікавленості суб'єктів господарювання у організації опосередкованих каналів розподілу, ділової активності з метою отримання посередником достатнього прибутку.

Компанії – посередники є обов'язковим елементом сучасного ринку. Промислові підприємства використовують посередників для найоптимальнішого за факторами часу, місця, форми і власності забезпечення придбання продукції, зниження витрат на реалізацію продукції або здійснення операцій з матеріально-технічного забезпечення виробництва, зниження рівня запасів готової продукції або необхідних матеріально-технічних ресурсів, зменшення кількості постачальницько-збутових операцій, підвищення ефективності взаємодії з споживачами або постачальниками, досягнення високої оперативності реакції на зміни ринкової кон'юнктури, підвищення рівня конкурентоспроможності товарів.

У другому розділі 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 імпорتنі 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 «Азовмаш», ПАТ «Запорізький феросплавний завод», ПАТ «МК ім. Ілліча» та ще 186 підприємств України.

До основних принципів дистрибуції, на яких ґрунтується торгівельно-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 на потязі 12 місяців.

Зважаючи на обмеженість вітчизняного ринку продукції електротехнічної галузі, компанія ТОВ «Група «МТС» здійснює експортну діяльність, експортуючи електроприводи та трансформатори у країни СНД, Балтії, 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 імпортованих комплектуючих. Достатньо високі для кризових умов темпи зростання важкого машинобудування у СНД дають змогу стверджувати, що вона залишається найбільш перспективним ринком для вітчизняних виробників електроприводів, у тому числі для ТОВ «Група «МТС»

Основними конкурентами ТОВ «Група «МТС» на зовнішньому ринку є на ринку країн СНД та Балтії - Мінський трансформаторний завод (МТЗ), на ринку країн Середнього та Близького Сходу – компанія «Jeumont-Shneider», на ринку України – компанія «Toshiba». На основі аналізу, виконаного у дипломному дослідженні, можна відзначити, що на ринку країн СНД та Балтії позиції ТОВ «Група «МТС» є найбільш потужними, оскільки підприємство випереджає основного конкурентів – виробників СНД 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 дослідженні аналіз свідчить, що до сильних сторін, що

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 азійських 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 умовах світової економічної кризи 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. Армстронг Г. Маркетинг = Marketing : загальний курс / Гарі Армстронг, Філіп Котлер. – 5-те вид. Москва ; СанктПетербург ; Київ : Діалектика, 2017. 608с.
2. Шегда А.В. Стратегічне управління: Підручник. / А.В. Шегда К.: ВПЦ „Київський університет”. 2019. 304 с.
3. Бутенко Н.В. Маркетинг : підручник для студентів вищих навч. закладів / Н.В. Бутенко; МОНУ. Київ : Атіка, 2018. 300с.
4. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. Київ : ЕксОб, 2019. 560с.
5. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. / Ж.Ж.Ламбен, И.Шулинг, Р. Чумпитас. Учебник. СПб.: Питер, Лидер, 2020. 720 с.
6. Літвіненко Т.М. Маркетингова діяльність підприємства. розділ . Економіка підприємства: Підручник / За ред. А.В. Шегди. К.: Знання. 2016. с. 432 472.
7. Маркетинг / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, В.Я. Заруба, О.Л. Каніщенко, Є.В. Крикавський та ін.. Київ: Знання, 2019. 1070с.
8. Маркетинговий аналіз : навчальний посібник / Липчук В.В. Київ : Академвидав, 2018. 216с.
9. Портер М. Стратегія конкуренції : Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер Майкл; Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 2019. 390с.
10. Томпсонмл. А.А. Стратегический менеджмент : Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсонмл., Стрикленд, Ш. 12е изд. Москва : Вильямс, 2019. 928с.
11. Гаркавенко С.С. Маркетинг : Підручник для студ. екон. спец. вищих навч. закладів / С.С. Гаркавенко. 5те вид., доп. Київ : Лібра, 2017. 720с.
12. Данько Т.П. Управление маркетингом / Т.П. Данько. М.: ИНФРАМ, 2019. 363 с.

13. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний; МОНУ; КНЕУ. Київ : КНЕУ, 2021. 232с.
14. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А.О. Старостіної. К. : Знання, 2019. 1071 с.
15. Зозулев А.В. Маркетинговые исследования : теория, методология, статистика: учеб. пос. / А.В. Зозулев, С.А. Солнцев. Москва Киев : Рыбари Знання, 2018. 648с.
16. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: Навч. посібник. / А.П. Рум'янцев, Н.С. Рум'янцева. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 377 с.
17. Софіщенко І.Я. Організація зовнішньоторговельної діяльності підприємства: Навч. посібник. / І.Я. Софіщенко. К., 2006. 138 с.
18. Черваньов Д.М. Сіткові моделі: Навч. посібник для студентів економічних спеціальностей / Д.М. Черваньов, В.Г. Балан. Київ : РВВ ІМФ, 2022. 160с.
19. Кумар Н. Маркетинг как стратегия. / Н. Кумар. М.: Претекст, 2008. 342 с.
20. Фірсова С.Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування: навч. посіб / С.Г. Фірсова ; МОНУ. Київ : Атіка, 2020. 240с.
21. Маркетинговий менеджмент = Marketing management : підручник для студентів вищих навч. закладів / Котлер Ф. Келлер К.Л., Павленко А.Ф., Войчак А.В., Старостіна А.О. та ін. Перше українське адаптоване видання. Київ : Хімджест, 2018. 720с.
22. Фірсова С.Г. Інфраструктура товарного ринку: Навчальний посібник. / С.Г. Фірсова. Вид. 2ге, перероблене та доповнене. К.: Екомен, 2019. 204 с.

23. Міждисциплінарний словник з маркетингу // Навчальний посібник [колективне видання] за ред. Черваньова Д. М., Жилінської О. І. К. : Нічлава, 2021. 624 с.
24. Котлер Ф. Основи маркетинга / Котлер Ф., Армстронг Г., Сандерс Дж., Вонг В.; пер. с англ. 4е Европ. изд.. М.: ООО «И.Д. Вільямс», 2018. 1200 с.
25. Парсяк В.Н. Маркетинг : від теорії до практики: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів / В.Н. Парсяк. Київ : Наукова думка, 2017. 255с.
26. Каракай Ю.В. Маркетинг інноваційних товарів : Монографія / Ю.В. Каракай. Київ : КНЕУ, 2013. 226с.
27. Старостіна А.О. Маркетинг : Навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів / А.О. Старостіна, О.В. Зозульов; КНУТШ. 3тє вид., перероб. Київ : Знання, 2016. 327с.
28. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібн. / М.І. Дідківський. К. : Знання, 2020. 462 с.
29. Фірсова С.Г. Маркетинг: практикум // Навчальний посібник. / С.Г. Фірсова. КНУ імені Тараса Шевченка. 2021. 283 с.
30. Крилова Н.В. Міжнародна торгівля: Навч. посібник. / Н.В. Крилова К. : Знання, 2020. 365 с.
31. Новицький В.Є. Міжнародна економічна діяльність України: підручник. / В.Є. Новицький К., 2021. 948 с.
32. Ястремська О.М. Брендмаркетинг: навчальний посібник / О.М. Ястремська, О.О. Ястремська Харків : ХНЕУ, 2020. 164 с.
33. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. / О.Л. Каніщенко. К. : „Політехніка”, 2022. 193 с.
34. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств: монографія. / О.Л. Каніщенко. К. : Знання, 2007. – 446 с.
35. Старостіна А. О. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник / А.О. Старостіна (ред.). – К. : Знання, 2020. – 764 с.

- 36.Георгіаді Н.Г. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник / Національний унт „Львівська політехніка”. 2ге вид. / Н.Г. Георгіаді. Л. : Видво НУ Львівська політехніка, 2019. 236 с.
- 37.Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. / А.О. Старостіна. К. : ТОВ «ЛазаритПоліграф», 2022 480 с.
- 38.Козик В.В. Зовнішньоекономічні операції і контракти: навч. посіб. 2е вид., перероб. і доп. / В.В Козик., Л.А. Панкова. К. : Центр навчальної літератури, 2021. 608 с.
- 39.Науменко В. Мінімізація ризиків при митному оформленні: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Науменко К. : ЗАТ «Август», 2021. 224 с.
- 40.Бондаренко І. О. Посередництво у сфері митних відносин: чинне й перспективне законодавство / І. О. Бондаренко // Митна справа. 2022. № 2. С. 4953.
- 41.Голованенко Н.В. Особливості експортноімпорتنих операцій підприємства України / Н.В. Голованенко // Вісник Черкаського університету. 2022. С. 6062.
42. Горянська Т. В. Сучасні тенденції розвитку міжнародних торговельноекономічних відносин / Т. В. Горянська // Економічний вісник Донбасу. 2021. № 1 (23). С.5158
- 43.Лепеха С.Г. Факторний аналіз імпорту електроприводів / С.Г. Лепеха // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2013. №2. С. 4656
- 44.Динаміка імпорту електроприводів за 2022 рік [Електронний ресурс] / Офіційний вебсайт Державного комітету статистики у Запорізькій області. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 45.Структура експортуімпорту електроприводів [Електронний ресурс] / Офіційний вебсайт Головного управління статистики у Запорізькій області. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

- 46.Сіренко І.В. Аналіз динаміки експортноімпортних операцій на ринку електроприводів / І.В. Сіренко // Збірник наукових праць УДМТУ. Миколаїв : Видво УДМТУ. 2022. № 5 (371). С. 174183.