

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

«КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ»

(на матеріалах ТОВ «АББ ЛТД», м. Київ)

Студенки 2 курсу, 10м групи
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

Мазурик Івanni
Вікторівни

Науковий керівник
д. е. н., проф.

Мельник Тетяна
Миколаївна

Гарант освітньо-
професійної програми
д. е. н., проф.

Онищенко Володимир
Пилипович

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
..	
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА Т О В ЛТД	« А Б Б 7
1.1. Аналіз фінансово-господарської та комерційної діяльності п і д п р и є м с т в а Т О В « А Б Б 7 ЛТД».....	
1.2. Аналіз складових конкурентної політики підприємства ТОВ «АББ ЛТД».....	15
..	
В и с н о в к и	д о р о з д і л у 24
1	
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ « А Б Б ЛТД	Б 26
2.1. Оцінка конкурентного середовища підприємства ТОВ «АББ ЛТД».....	26
..	
2.2. Аналіз динаміки та структури імпорту ТОВ «АББ ЛТД» у контексті реалізації конкурентної політики підприємства.....	41
..	
В и с н о в к и	д о р о з д і л у 48
2	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ Т О В ЛТД	« А Б Б 50

3.1. Розробка заходів щодо підвищення результативності конкурентної політики підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.....	50
3.2. Прогнозна оцінка діяльності за умови впровадження наданих пропозицій.....	59
..	
В и с н о в к и	до розділу 69
3.....	
В И С Н О В К И	ТА 70
ПРОПОЗИЦІЇ.....	
С П И С О К	ВИКОРИСТАНИХ 74
ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	77
..	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. За останні десятиліття в якості критерію ефективності ринкової економіки стала виступати конкуренція, а досягнення конкурентних переваг в сучасних умовах стало бути домінантою управління будь-якого господарюючого суб'єкта.

Всі компанії знаходяться в умовах постійного суперництва, нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності у часі. Тому змушені не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ в компанії, але й на розробці довгострокової конкурентної політики, яка дозволила б швидко реагувати на зміни, що відбуваються на ринку: постійне оновлення продукції, зміни попиту, ділової активності, посилення чи послаблення позицій конкурентів тощо. Аналіз і ефективне впровадження конкурентної політики підприємства є важливим етапом у формуванні, як маркетингової, так загальної стратегічної політики підприємства, що вимагає теоретичного осмислення і практичної реалізації.

Сучасні аспекти конкурентоспроможності та реалізації конкурентної політики організацій різних напрямків діяльності розглядаються в роботах таких українських та зарубіжних вчених, як Гашев О.В., Горбачової М.В., Буценко І.М., Ворожбит О.Ю., Денисова А.А., Зайцевої А.А., Ілясова Ю.В., Муртазін С.Р., Портер М., Сафіулліна А.Р., Хартанович Е.А. та інших. Більшість авторів, застосовуючи поняття «конкурентоспроможність», мають на увазі саме перевагу одного підприємства над іншим[16, с. 1067]. Така перевага може проявлятися в самих різних сферах фінансово-господарської діяльності підприємства, а основною ознакою є позитивний вплив на здатність підприємства отримувати високий чистий прибуток і здійснювати стабільну діяльність на конкурентному ринку протягом тривалого періоду.

Конкурентоспроможність як узагальнена економічна категорія характеризує певну ринкову ситуацію і включає, перш за все, управлінські (проектні, виробничі, розподільні, споживчі та інші) аспекти діяльності організації[8, с.80].

Тобто в цьому визначенні вказано, що управлінські фактори є визначальними при формуванні конкурентоспроможності.

Процес формування конкурентної політики має охоплювати всі сфери діяльності підприємства з метою формування сталих конкурентних позицій на ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності[9, с. 490]. Оптимальне поєднання комплексу заходів конкурентної політики (маркетингові, інноваційні, організаційні, фінансові) даватимуть змогу підприємству ефективно реалізовувати власні конкурентні переваги та забезпечувати високу конкурентоспроможність в умовах наявного бізнес-середовища.

Конкурентоспроможність характеризує ситуацію, що включає проектні, виробничі, розподільні і споживчі аспекти результатів економічної діяльності[11, с.148]. Це означає, що існує велика кількість факторів, які визначають поточний рівень конкурентоспроможності підприємства, а значить, і інструментів, які можуть бути використані у ході здійснення конкурентної політики для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Здійснення управління у контексті реалізації конкурентної політики неможливе без інформації про становище компанії на ринку, без розуміння структури ринку і найближчих конкурентів, перспектив розвитку даного ринку або ринкового сектора і, нарешті, без інформації про інтенсивність конкурентної боротьби на ринку[3, с. 29]. Таким чином, створена надійна теоретична основа для дослідження конкурентоспроможності, проте подальшого вивчення потребує цей аспект у контексті роботи компанії, що реалізує конкурентну політику.

Мета роботи полягає у визначенні шляхів вдосконалення конкурентної політики ТОВ «АББ ЛТД». Для цього необхідно виконати наступні завдання:

- провести аналіз фінансово-господарської та комерційної діяльності підприємства ТОВ «АББ ЛТД»;
- виконати аналіз складових конкурентної політики підприємства ТОВ «АББ ЛТД»;
- надати оцінку конкурентного середовища компанії ТОВ «АББ ЛТД»;

- проаналізувати динаміку та структуру імпорту ТОВ «АББ ЛТД» у контексті реалізації конкурентної політики підприємства;
- здійснити розробку заходів щодо підвищення результативності конкурентної політики підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу;
- розрахувати прогнозну оцінку діяльності за умови впровадження наданих пропозицій.

Об'єктом дослідження є реалізація конкурентної політики підприємством-суб'єктом міжнародного бізнесу.

В якості предмету дослідження виступають теоретично-методологічні аспекти та практичний інструментарій діяльності підприємства у процесі реалізації конкурентної політики.

Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили публікації вітчизняних і зарубіжних вчених і фахівців, присвячені аналізу проблем управління конкурентоспроможністю підприємств. Методологія дослідження ґрунтується на застосуванні системного і комплексного підходів, структурного, логічного, статистичного і порівняльного аналізів. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи, а також методи рейтингового аналізу, угруповання, спостереження, графоаналітичні методи із застосуванням комп'ютерних технологій.

Практична та наукова значимість дослідження обумовлена тим, що в ході написання даної роботи були запропоновані рекомендації щодо посилення результативності конкурентної політики підприємства ТОВ «АББ ЛТД». Використовується авторська методика розрахунку впливу валютного ризику на економічне становище підприємства на ринку.

Результати дослідження пройшли апробацію у вигляді написання наукової статті на тему «Формування конкурентної політики підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів Київського національного торговельно-економічного університету «Міжнародний бізнес», частина 2, Київ, 2019 р.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел і ряду додатків. У першому розділі здійснено аналіз конкурентної політики підприємства ТОВ «АББ ЛТД». У другому розділі розрахована оцінка середовища міжнародного бізнесу ТОВ «АББ ЛТД». У третьому розділі обґрунтовано шляхи вдосконалення конкурентної політики ТОВ «АББ ЛТД».

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АББ ЛТД»

1.1. Аналіз фінансово-господарської та комерційної діяльності підприємства ТОВ «АББ ЛТД»

Міжнародна компанія «АББ ЛТД» є світовим лідером у сфері промислових технологій, а саме виробництво та обслуговування обладнання, технологій для автоматизації та енергетики, робототехніки. Головний офіс компанії знаходиться в Цюриху, Швейцарія. Товариство з обмеженою відповідальністю «АББ ЛТД» – це українське представництво, центральний офіс якого знаходиться в місті Києві. Компанія займається розповсюдженням та сервісним обслуговуванням продукції. Компанія зосереджена на комерційному просуванні чотирьох стратегічних напрямків: електрифікація, промислова автоматизація, робототехніка та енергетичні мережі. Основний напрямок міжнародної діяльності – імпорт продукції материнської компанії.

Основним джерелом при проведенні аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства «АББ ЛТД» є Баланс та Фінансовий результат, дані взяті за період з 2014 по 2018 роки, та містяться у Додатках випускної кваліфікаційної роботи.

Враховуючи, що підприємство належить до міжнародної групи, можна стверджувати, що фактично протягом досліджуваного періоду обсяг збуту товарів та послуг знизився, незважаючи на те, що в гривневому еквіваленті цей показник зріс на 24,05 % (таблиця 1.1). Крім цього, відбувається зростання собівартості продукції, що пов'язано із високою конкуренцією, та вказує на зниження ефективності діяльності компанії.

Слід зазначити, що витрати на збут зростали більшими темпами, а саме на 64,72%, в той час як обсяг чистого доходу зріс лише на 24,05 %. Таким чином, можна стверджувати, що витрати на просування товарів не були ефективними. Загалом сума чистого прибутку постійно коливалася, наприклад, у 2016р. цей

показник був найнижчим. Загалом же він зріс на 6,71 % у 2018р. порівняно із 2014-м, проте, якщо враховувати зміни курсу валюти, які відбулись протягом даного періоду, очевидно спостерігається зниження реального чистого прибутку.

Таблиця 1.1

Динаміка фінансових результатів ТОВ «АББ ЛТД» за 2014-2018 рр.,
тис. грн.

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолют- ний при- ріст, тис. грн.	Віднос- ний при- ріст, %
Чистий дохід від реалізації	632851	405349	576723	605425	785046	152195	24,05
Собівартість реалізації продукції	450774	284362	421625	461025	586503	135729	30,11
Валовий прибуток	182077	120987	155098	144400	198543	16466	9,04
Інші операційні доходи	67177	97747	17949	8330	16322	-50855	-75,70
Адміністративні витрати	53656	58653	74377	44529	46052	-7604	-14,17
Витрати на збут	60748	56872	53693	76290	100065	39317	64,72
Інші операційні витрати	89297	59341	22320	14772	36572	-52725	-59,04
Фінансові результати від операційної діяльності	45553	43868	22657	17139	32176	-13377	-29,37
Інші фінансові доходи	346	5114	11599	13358	11676	11330	3274,57
Інші доходи	5023	7839	4207	1174	3749	-1274	-25,36
Фінансові витрати	6101	12646	11543	6170	6056	-45	-0,74
Інші витрати	5148	6686	21554	4956	6859	1711	33,24
Податок на прибуток	12155	8868	4809	2300	5321	-6834	-56,22
Чистий прибуток	27518	28621	557	18245	29365	1847	6,71

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

Обсяг наявного майна у підприємства зріс, причому важливими причинами такого процесу є збільшення обсягу виданих авансів, грошових коштів на поточному рахунку, товарів (таблиця 1.2).

Слід відзначити, що для досліджуваного підприємства проблемою є підвищення обсягу вільних грошових коштів, адже монетарні активи мають властивість знецінюватися. Крім цього, суттєвим є валютний ризик, який призвів до значного скорочення купівельної спроможності грошей підприємства у 2015-2016-му роках. Тому вважаємо, що варто скорочувати обсяг активів за рахунок зниження обсягу вільних грошових коштів. Капітал у вигляді товарних ресурсів є захищеними від такого негативного впливу, тому більш раціональним для компанії є вкладення у даний вид активів. Навіть якщо співставити суму фінансових доходів до суми грошових коштів, то виходить, що підприємство отримує 6,5% річних на цей залишок, що є несуттєвим показником. Тому важливо зменшити суму вільних грошових коштів.

Таблиця 1.2

Динаміка активів ТОВ «АББ ЛТД» за 2014-2018 рр., тис. грн.

Показники	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	Абсолют- ний при- ріст, тис. грн.	Відносний приріст, %
Основні засоби	23613	19214	15128	25317	31520	7907	33,49
Відстрочені податкові активи	14322	9322	9335	12101	16348	2026	14,15
Необоротні активи	38408	28684	24543	37470	47893	9485	24,70
Товари	52157	41275	56379	50020	71603	19446	37,28
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	51754	75685	42327	51857	73328	21574	41,69
За виданими авансами	530	46	4367	5071	29270	28740	5422,64
Грошові кошти та їх еквіваленти	134903	183192	177488	177900	178924	44021	32,63
Оборотні активи	287338	344895	312403	317320	410463	123125	42,85
Баланс	325746	373579	336946	354790	458356	132610	40,71

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

Позитивним явищем є те, що сума власного капіталу підвищувалася. Протягом 2014-2018-го років цей показник збільшився на 21,96%, хоча саме значення цього показника постійно коливалося. Це пов'язано із виведенням частини капіталу із підприємства, але загалом в даному напрямку спостерігаються тенденції зростання.

Також виявлене постійне підвищення залежності від позикових коштів, причому як довгострокових, так і короткострокових. Сума поточних зобов'язань збільшилась на 49 %, а довгострокових - на 108,16 % (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Динаміка джерел фінансування ТОВ «АББ ЛТД» за 2014-2018 рр., тис. грн.

Показники	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	Абсолют- ний при- ріст, тис. грн.	Віднос- ний при- ріст, %
Зареєстрований капітал	87065	87065	87065	87065	87065	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	43616	72237	72794	63523	68804	25188	57,75
Неоплачений капітал	-16000	-16000	-16000	-16000	-16000	0	0,00
Власний капітал	114681	143302	143859	134588	139869	25188	21,96
Інші довгострокові зобов'язання	6802	3684	1797	10087	14159	7357	108,16
Довгострокові зобов'язання	6802	3684	1797	10087	14159	7357	108,16
Короткострокові кредити банків	0	46000	0	0	0	0	-
Поточні зобов'язання за розрахунками з одержаних авансів	50911	77242	55446	88953	172132	121221	238,10
Поточні забезпечення	56499	53011	57494	49455	61480	4981	8,82
Поточні зобов'язання	204263	226593	191290	210115	304328	100065	48,99
Баланс	325746	373579	336946	354790	458356	132610	40,71

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

Загалом здатність підприємства відповідати по своїми зобов'язаннями не викликає питань, адже усі показники ліквідності були суттєво вищими нормативних значень.

З іншої сторони, як було сказано, надмірна абсолютна ліквідність, тобто значний обсяг вільних грошових коштів, призводить до втрати частини капіталу. З однієї сторони, діє ефект інфляції, а з іншої сторони, підприємство недоотримує частину фінансових доходів, які могли б бути зароблені у випадку вкладення коштів у фінансові інструменти, наприклад, акції, облігації інших підприємств тощо (таблиця 1.4). Коефіцієнт ліквідності покриття, тобто активів, які постійно обертаються в процесі господарської діяльності підприємства, зменшився з 1,41 станом на 31.12.2014р. до 1,35 станом на 31.12.2014р.

Таблиця 1.4

Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «АББ ЛТД» за 2014-2018 рр.

Показники	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	Абсолютний приріст, +/-
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	1,41	1,52	1,63	1,51	1,35	-0,06
Коефіцієнт ліквідності швидкої	1,15	1,34	1,34	1,27	1,11	-0,04
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,71	0,83	0,93	0,85	0,59	-0,12
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	83075	118302	121113	107205	106135	23060

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

Показники фінансової стійкості підтверджують висновок про високий рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Наприклад, у 2018р. фінансова автономія була мінімальною за весь досліджуваний період і підприємство могло самостійно профінансувати лише 31% своїх активів, в той час як нормативним вважається значення більше 50%. Коефіцієнт фінансової залежності, концентрації позикового капіталу також підтверджують значну

залежність підприємства від кредиторів. Це означає, що у випадку обмеження доступу до зовнішніх джерел фінансування підприємство просто не зможе проводити стабільну торговельну діяльність і надавати свої послуги українським клієнтам. З іншої сторони, позитивним є значний обсяг власних обігових коштів, які можуть бути використані для фінансування необхідних запасів, щоб забезпечити ритмічну та стабільну торговельну роботу (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «АББ ЛТД» за 2014-2018

Показники	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	Абсолютний приріст, +, -
Власні обігові кошти, тис. грн.	76273	114618	119316	97118	91976	15703
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,27	0,33	0,38	0,31	0,22	-0,04
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	1,46	2,78	2,12	1,94	1,28	-0,18

Продовження табл. 1.5

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,35	0,38	0,43	0,38	0,31	-0,05
Коефіцієнт фінансової залежності	2,84	2,61	2,34	2,64	3,28	0,44
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,67	0,80	0,83	0,72	0,66	-0,01
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,65	0,62	0,57	0,62	0,69	0,05

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

Негативним є постійне коливання ділової активності та загальне зниження показників оборотності активів, фондівдачі протягом досліджуваного періоду. Якщо у 2014р. кожна залучена гривня, вкладена в активи, забезпечила дохід у розмірі 2,04 гривні, то у 2018р. цей показник становив вже 1,93 гривні, при тому, що вартість гривні по відношенню до євро суттєво знизилась. Тому важливо шукати резерви підвищення ефективності використання наявних необоротних і оборотних активів (таблиця 1.6).

Про підвищення інтенсивності торговельної діяльності свідчить показник оборотності запасів, який зріс на 1,61 рази за рік. Фактично, абсолютну більшість запасів становлять саме запаси товарів, які необхідні для подальшого перепродажу. Відповідно, період одного обороту запасів знизився до 37,34 днів. Таким чином, ефективність основного операційного процесу на підприємстві зростала.

Управління дебіторсько-кредиторською заборгованістю, яке здійснюється фінансовим відділом досліджуваного підприємства, не було ефективним, адже якщо клієнти використовують право відтермінування по отриманим товарам протягом 45,76 днів, то підприємство використовує таке право лише протягом 3 днів. Тобто фактично клієнти відволікають суттєву частину фінансових ресурсів підприємства.

Таблиця 1.6

Динаміка коефіцієнтів ділової активності ТОВ «АББ ЛТД» за 2014-2018 рр.

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютний приріст, +, -
Оборотність активів, обороти	2,04	1,16	1,62	1,75	1,93	-0,11
Фондовіддача, обороти	28,94	18,93	33,59	29,94	27,62	-1,31
Коефіцієнт оборотності усіх запасів, обороти	8,04	6,08	8,63	8,66	9,64	1,61
Період одного обороту запасів, днів	44,80	59,17	41,71	41,56	37,34	-7,46
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	7,56	4,41	6,74	8,53	7,87	0,31
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	47,61	81,64	53,44	42,22	45,76	-1,86
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	24,44	7,88	15,17	183,38	116,43	91,98
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	14,73	45,71	23,74	1,96	3,09	-11,64
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, обороти	5,58	3,14	4,02	4,35	5,72	0,14

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

Рентабельність була надзвичайно низькою у 2016р., що прямо пов'язано із кризовими процесами, а значить і з намаганням клієнтів компанії зменшити свої витрати, в тому числі за рахунок отримання дорогих послуг по підвищенню рівня автоматизації (таблиця 1.7). Загалом в цей час клієнти намагалися мінімізувати бюджети розвитку та інвестування.

Таблиця 1.7

Динаміка коефіцієнтів рентабельності ТОВ «АББ ЛТД» за 2014-2018 рр., %

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютний приріст, +, -
Рентабельність активів	8,86	8,19	0,16	5,28	7,22	-1,64

Рентабельність власного капіталу	24,26	22,19	0,39	13,10	21,40	-2,86
Рентабельність реалізованої продукції	4,35	7,06	0,10	3,01	3,74	-0,61
Рентабельність діяльності	6,10	10,06	0,13	3,96	5,01	-1,10

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

Проте відновлення економічної діяльності забезпечувало подальше зростання чистого прибутку, тому на кінець 2018р. показники рентабельності активів і власного капіталу були задовільними. Наприклад, рентабельність власного капіталу складала 21,4 %, що є дуже високим показником, який свідчить про підвищення добробуту власників компанії.

Показники рентабельності продажів та діяльності свідчать про необхідність подальшого накопичення обсягу продажу для збільшення кінцевого фінансову результати компанії. Так кожна продана гривня продукції та послуг дозволила отримати 3,74 копійки чистого прибутку.

Вважаємо, що низька частка основних засобів в активах (7%) не є негативним фактором, адже підприємство є торговельним, не виробничим. Загалом поточний стан обладнання є задовільним, дозволяє працівникам ефективно виконувати щоденні робочі задачі. Тому вважаємо, що суттєвих ризиків у межах операційної діяльності підприємства немає (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8

Динаміка коефіцієнтів майнового стану ТОВ «АББ ЛТД» за 2014-2018 рр.,

%

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютний приріст, +, -
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,43	0,51	0,58	0,45	0,40	-0,02
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,14	-0,06	-0,08	0,22	0,12	-0,01

Коефіцієнт придатності основних засобів	0,57	0,49	0,42	0,55	0,60	0,02
---	------	------	------	------	------	------

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

Узагальнені результати аналізу фінансового стану підприємства систематизовані та представлені у Додатку А.

Таким чином, поточний фінансовий стан підприємства є суперечливим, адже, з однієї сторони, спостерігається зростання доходу та чистого прибутку, а також високий рівень рентабельності власного капіталу, а, з іншої сторони, якщо враховувати зміну купівельної спроможності гривні, відбувається реальне зниження обсягів збуту, зменшення оборотності активів і основних засобів. Крім цього, значний рівень залежності від зовнішнього фінансування створює суттєві ризики. Також виявлено, що на даний час існують резерви для підвищення ефективності діяльності компанії, в тому числі за рахунок зменшення частки вільних грошових коштів та вкладання їх у більш стійкі та прибуткові активи.

1.2. Аналіз складових конкурентної політики підприємства ТОВ «АББ ЛТД»

Система конкурентної політики підприємства — сукупність політик, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку.

Поняття конкурентна політика включає в себе: цінову, маркетингову, асортиментну, інвестиційну політику, а також політику управління фінансами підприємства. Всі складові однаково важливі для забезпечення конкурентоспроможності, проте можуть відігравати різну роль в залежності від становища та типу підприємства, від конкурентної ситуації на ринку.

Для того, щоб зрозуміти, які складові мають вагоме значення для конкурентної політики підприємства, необхідно розглянути окремі елементи більш детально.

Загалом асортимент компанії передбачає продаж товарів та надання послуг для енергетичних мереж, продаж обладнання для електрифікації, надання послуг автоматизації частини виробничих процесів, а також продаж робототехніки та електродвигунів (таблиця 1.9).

Таблиця 1.9

Ключові напрями діяльності компанії

Напря́м	Пропози́ція	Замовники
Енергетичні мережі (Power Grids)	Продукти, системи і сервісні рішення для електроенергії та автоматизації на всіх етапах електропостачання	Оператори енергомереж, підприємства енергетики тощо
Обладнання для електрифікації (Electrification)	Продукти від побутового до промислового призначення: електроустановчі вироби, домофонні системи, система автоматизації будівель – KNX, низьковольтні автоматичні вимикачі, вимикачі навантаження, пускорегулююча апаратура, електроустановчі вироби, корпуси і кабельні системи.	дистриб'ютори, монтажні організації, системні інтегратори, кінцеві споживачі, тощо
Автоматизація процесів (Industrial Automation)	Продукція, системи та сервіси для оптимізації продуктивності промислових процесів такі, як комплексні інжинірингові послуги, системи промислової автоматизації, обладнання для моніторингу та контролю, сервісні послуги та комплексні рішення для окремих галузей промисловості (підйомні машини для шахт, системи виробництва лакофарбової продукції тощо)	П і д п р и є м с т в а нафтохімічної, цементної, гірничовидобувної, нафтогазової, хімічної, металургійної галузі тощо
Робототехніка та електродвигуни (Robotics & Motion)	Електродвигуни, двигуни, передачі, програмовані логічні контролери (PLC), робототехніка, генератори та інше обладнання для вітрових турбін, інвертори для сонячної енергетики, станції швидкої зарядки електромобілів.	М а ш и н о б у д і в н і , виробничі та інші підприємства

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

Як можна судити за даними, наведеними на рисунку 1.1, найбільше значення для підприємства протягом досліджуваного періоду мав продаж робототехніки та електродвигунів (44%), обладнання для електрифікації (24,2%), а також обладнання

для енергетичних мереж (30%). Виходячи з даного розподілу, основними стратегічними групами підприємства є електродвигуни та робототехніка, які на українському ринку здатні забезпечити конкурентоспроможні позиції. Тому при реалізації асортиментної стратегії, як складової конкурентної політики, підприємство повинно нарощувати імпорту перерахованих груп товарів, або ж здійснити їх насичення, тобто збільшення товарного асортименту за рахунок додавання нових моделей в його існуючих рамках.

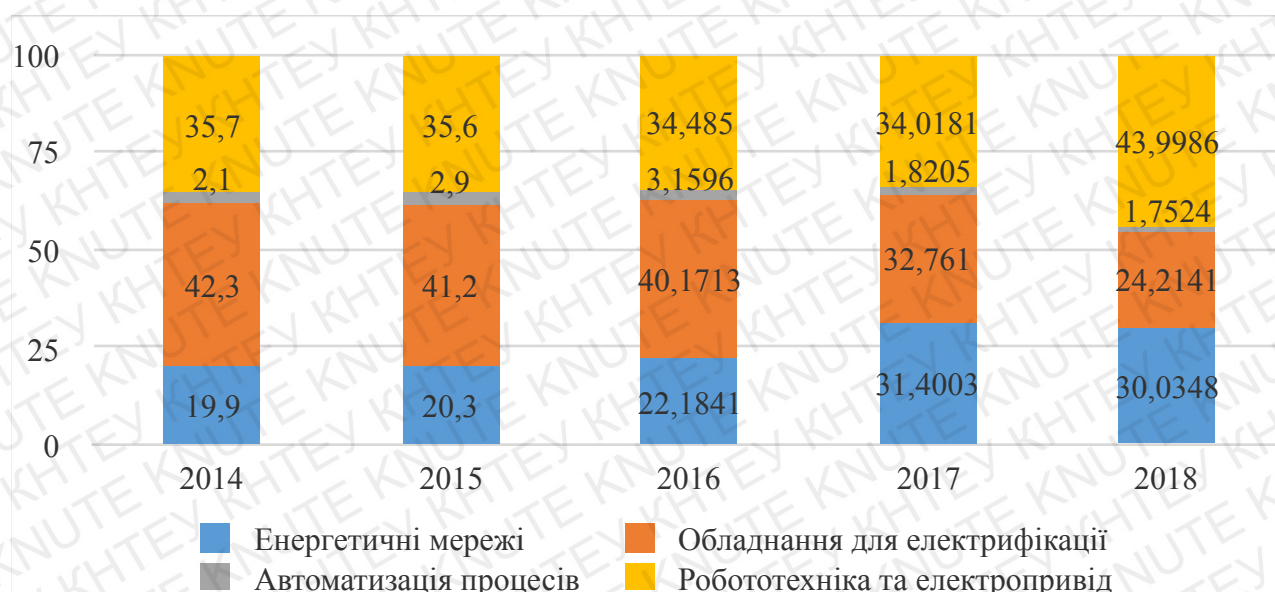


Рис. 1.1 Структура продажів ТОВ «АББ ЛТД» за товарними групами у 2014-2018 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

Маркетингова політика підприємства складається із 4Р, тобто ціни, продукту, місця, просування. Власне асортиментна політика є першою частиною маркетингової, а саме сегмент Продукт (таблиця 1.10).

Таблиця 1.10

Маркетингова політика підприємства у розрізі 4Р

Продукт	Ціна
---------	------

Продукт має стабільну та високу якість Вчасне постачання відповідно до попередньої домовленості	Утворюється на основі встановлення стабільної націнки на товар Постійний моніторинг цін конкурентів та орієнтація на їх ціни Знижки для постійних та великих покупців Ціна залежить від поточного курсу валюти
Місце	Просування
Наявні декілька географічних відділень компанії в Україні Імпорт обладнання з-за кордону в Україну Основний обсяг продукції продано через особисту зустріч представників компанії з клієнтами	Активно використовується реклама у фахових виданнях Застосовуються заходи стимулювання збуту Менеджери мають значну кількість постійних клієнтів Значна база даних клієнтів дозволяє застосовувати заходи прямого маркетингу

Джерело: побудовано автором з використанням даних ТОВ «АББ ЛТД».

Цінова політика підприємства визначається тим, що розрахунок цін на імпортовану продукцію зазвичай здійснюється методом встановлення цін на базі витрат, або ж орієнтуючись на рівень цін конкурентів. Формування цін залежить від багатьох факторів – трансфертної ціни заводу-виробника, величини попиту, конкуренції, транспортних витрат, зміни курсів обміну валют, реклами й інших елементів стимулювання збуту.

Досліджуване підприємство проводить гнучку цінову політику на внутрішньому ринку, дотримуючись встановленими цінами стабільного зростання прибутку, та водночас здатне швидко реагувати на зменшення/збільшення попиту, зміни цін на продукцію конкуруючих підприємств. Як результат, при дослідженні фінансових результатів, чітко видно, що підприємство успішно збільшує рентабельність капіталу за рахунок нарощування суми обороту.

Підприємство формує ціну на основі методу «собівартість+», тобто спочатку визначається собівартість, після чого враховуються націнка підприємства. Рідше застосовується підхід під назвою «орієнтація на конкурентів». Приклад розрахунку кінцевої ціни для клієнта відображений у таблиці 1.11. Як можна судити, не нараховується ПДВ, проте враховуються митні витрати (таблиця 1.11).

Таблиця 1.11

Розрахунок ціни на прикладі товару Robot IRB1600

Показники	Значення
Товар	Robot IRB1600
Ціна на умовах EXW	18000
Валюта	євро
Умови постачання за Incoterms	CPT
Вартість транспортування до кордону	0
Вартість на кордоні	18000 євро
Митно	5 %
Сума мита	900 євро
Витрати на транспортування	0
Прямі витрати	18900 євро
Банківські послуги	28 євро
Виробничі накладні витрати (1%)	189 євро

Продовження таблиці 1.11

Повна собівартість продукції	19117 євро
MRP (витрати на програму для управління запасами на складах) 0,15%	28,67 євро
Закладений валютний ризик (1%)	180 євро
Запас	208 євро
Адміністративні та комерційні витрати	382,7 євро
Повна вартість без націнки	19708 євро
Цільвий прибуток з одиниці (8%)	1576,6 євро
ЕВІТ (коефіцієнт коригування, в залежності від конкуренції) 0,20%	42,6 євро
Кінцева ціна без ПДВ	21 327,2 євро

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

При формуванні ціни важливим прийомом підвищення конкурентоспроможності є надання суттєвих знижок для постійних та великих клієнтів. Роздрібна ціна продукту розраховується окремо з урахуванням середньої знижки, яка надається основним групам партнерам. Всі партнери компанії АББ розподілені на три категорії, в залежності від обсягу продукції, яку він зможе реалізувати, його позиції на ринку та від періоду співпраці з ТОВ «АББ ЛТД». Інколи для того, щоб вирахувати величину знижки, яку необхідно надати кожній категорії партнерів, фінансовим відділом проводиться статистичне дослідження, для визначення можливостей реалізації продукції партнерами. Цей захід надання додаткової знижки в аспекті реалізації конкурентної політики забезпечує підприємству стабільні довгострокові відносини з великими групами основних клієнтів, та запобігає їх переходу до конкурентів.

Що ж до слабких місць у системі ціноутворення, то слід зазначити про суттєву залежність від поточного курсу валюти. Тому підприємство при розрахунку формує запас на випадок, якщо курс валюти зміниться.

Фінансову діяльність на підприємстві здійснює фінансовий директор, що очолює фінансовий відділ, до складу якого крім нього входять працівники бухгалтерії. На бухгалтерію покладаються обов'язки вести бухгалтерський облік

підприємства та формувати його відкриту фінансову звітність у відповідності до встановлених вимог та положень. Аналітичний відділ зобов'язаний аналізувати й оцінювати фінансовий стан підприємства, виконання планових завдань по прибутку, обсягам виробництва та реалізації, підтримувати ліквідність та рентабельність підприємства.

Проаналізувавши фінансову звітність компанії за останні роки можна зробити висновок, що під час здійснення фінансової діяльності приділяється мало уваги таким аспектам, як аналіз фінансових показників, плануванню та оперативному управлінню фінансами, в результаті чого наявні фінансові ресурси використовуються неефективно та підлягають ризикам.

Для просування своїх товарів компанія використовує, в основному, рекламу у ділових та фахових виданнях, пряму рекламу в інтернеті, рекламу у брошурах та каталогах.



Рис. 1.2 Напрямки рекламування продукції ТОВ «АББ ЛТД»

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

Відповідно, основними каналами просуванням товарної продукції за допомогою нерекламних інструментів є:

- розміщення інформації на офіційному сайті в Інтернеті;
- періодична участь у галузевих виставках для пошуку нових клієнтів;
- ділові видання;
- брошури, каталоги тощо, що складають як працівниками компанії, так і іншими професіоналами ринку.

Каталог продукції, що складається працівниками компанії, розсилається зацікавленим клієнтам поштою, кур'єрами, або ж в електронному вигляді.

Ефективність, а також результативність конкурентної політики значною мірою залежить від існуючої системи управління персоналом, яка на підприємстві ТОВ «АББ ЛТД» побудована на принципах постійного вдосконалення практики підбору та розстановки кадрів, мотивування їх праці, просування робітників по кар'єрних сходах, а також підвищення їх кваліфікації. Організаційна структура підприємства представлена на рисунку 1.3.

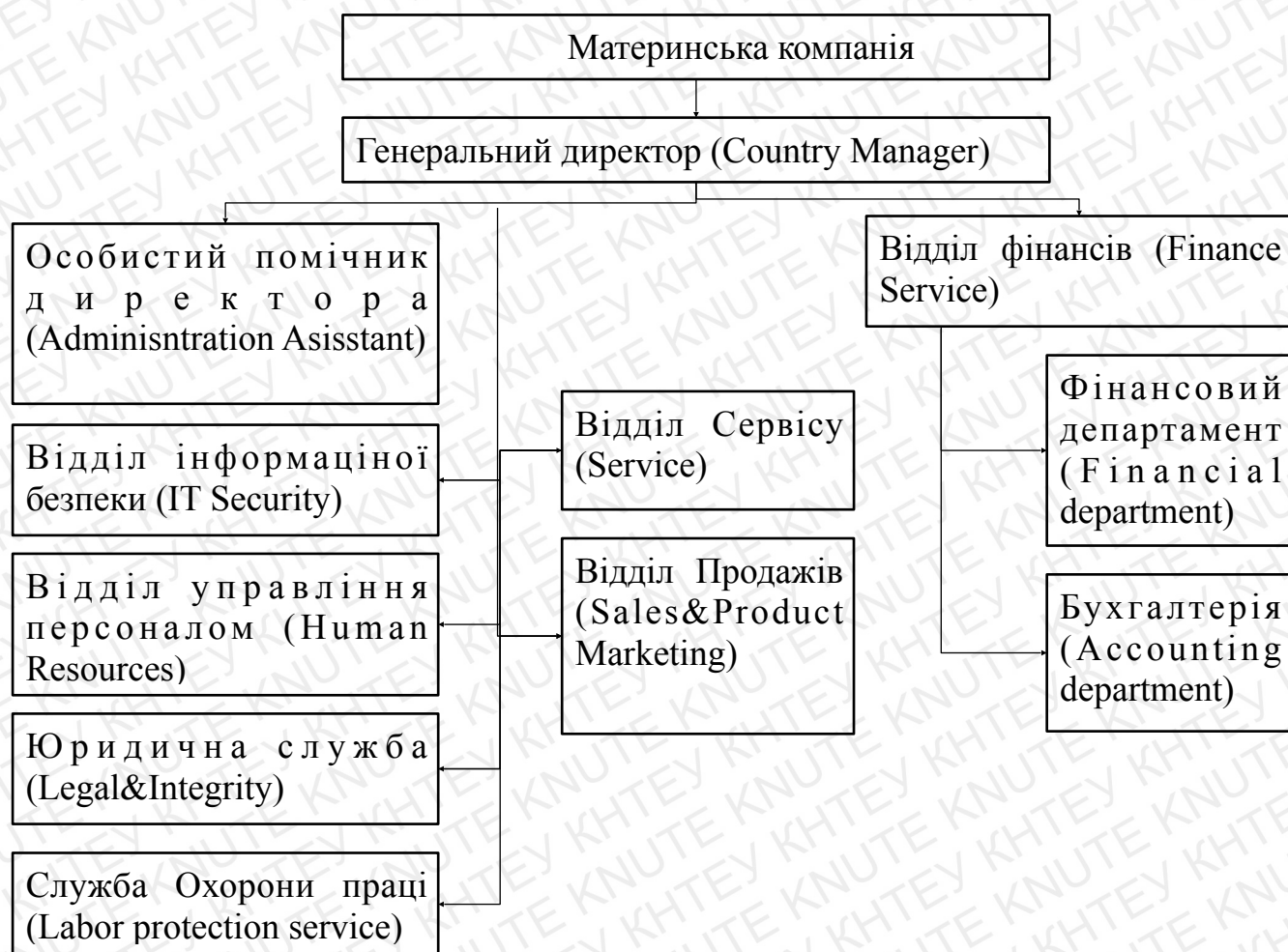


Рис. 1.3 Організаційна структура ТОВ «АББ ЛТД»

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

Дана організаційна система має неабияке відношення до підвищення показників ефективності діяльності підприємства, а отже, і конкурентоспроможності. Саме кваліфікація й досвід персоналу на підприємстві, соціально-психологічний клімат колективу, винахідливість працівників призводять до належного та якісного виконання робіт, ефективності прийняття управлінських рішень, а отже й кінцевих результатів діяльності підприємства.

Слід зазначити, що підприємство відповідає в основному за зв'язки із клієнтами, в той час як безпосереднє виробництво продукції відбувається за межами України. Таким чином, основним видом діяльності підприємства є імпорт. З іншої сторони, у процесі реалізації конкурентної політики приймає участь велика кількість структурних елементів та одиниць.

Організаційний механізм підприємства щодо реалізації конкурентної політики має наступний вигляд (таблиця 1.12).

Таблиця 1.12

Організаційна структура підприємства в контексті реалізації конкурентної політики

Матриця розподілу відповідальності між фахівцями щодо реалізації конкурентної політики	Виконавці					
	Директор	Голова відділу продажів	Маркетолог №1	Маркетолог №2	Бухгалтер	Працівники
1	2	3	4	5	6	7
Ініціація процесу планування політики	В					
Складання плану проведення дослідження умов роботи на ринку	К	В				
Визначення місії і цілей процесу посилення позиції	У	В				
Систематизація інформації та збір даних про цільовий ринок		К	В			
Розробка альтернативних напрямків посилення конкурентної позиції		К		В		
Підтвердження наявності необхідних торговельних можливостей для забезпечення попиту (очікується, що після заходів він дещо збільшиться)		К			В	
Підтвердження наявності фінансових можливостей для посилення конкурентної позиції		К				В
Безпосереднє максимально детальне дослідження покупців і ринку для визначення основних параметрів політики посилення конкурентної позиції		К	В			

Продовження табл. 1.12

Розробка конкурентної політики				В		
Затвердження конкурентної політики	В	І				
Розробка чіткого плану, графіку, бюджету, вибір інших параметрів практичної реалізації політики				В		
Реалізація обраної політики	В	В	В	В	В	В

Примітка: У - узгодження; В - виконання; І - інформування; К - контроль.

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

Систематизацію інформації та збір даних про цільовий ринок здійснює маркетолог. Відбувається детальний аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «АББ ЛТД», систематизується інформація про конкурентів, постачальників, клієнтів. Також систематизується інформація про дію факторів непрямого впливу: економічних, правових, політичних факторах.

На основі цих даних відділ маркетингу розробляє альтернативні напрямки забезпечення посилення конкурентної позиції, які можуть забезпечити збільшення обсягу збуту, формування лояльності серед покупців, підвищення пізнаваності компанії тощо. Важливо відзначити, що відділ продажів активно співпрацює з працівниками підприємства і бухгалтером. Працівники деталізують внутрішню інформацію компанії про торговельні можливості, поточний стан справ і так далі. Що стосується бухгалтера, то він деталізує інформацію про наявні фінансові можливості для забезпечення політики посилення конкурентної позиції.

Далі цього відбувається безпосередній пошук оптимальних можливостей поліпшення становища підприємства на ринку. Наприклад, це можуть бути заходи щодо підвищення обсягу збуту за допомогою маркетингових інструментів, скорочення витрат завдяки впровадженню нових комунікаційних заходів.

Після визначення потенційної ефективності проектів по кожному із запропонованих заходів вибираються ті, які демонструють найбільш високий потенціал забезпечення позитивного фінансового результату. В процесі

використовуються відомі методики розрахунку чистого дисконтованого грошового потоку, визначення прибутковості та рентабельності інвестицій, норми прибутковості.

Керівництво досліджуваного підприємства здатне переймати та використовувати моделі управління і організаційну структуру, що успішно застосовуються зарубіжною материнською організацією або передовими вітчизняними компаніями, що дозволить їм завоювати більшу частку на ринку.

Що ж до виробничої політики, інноваційної політики та політики управління якістю, то ці функції є зовнішніми по відношенню до підприємства, ними займається материнська компанія. Тому підприємство їх не реалізує. Проте, слід зазначити, що серцевиною інноваційної діяльності на підприємстві є освоєння (комерціалізація) нових імпортованих видів продукції та їх реалізація на українському ринку.

Винятковим технологічним та маркетинговим досягненням компанії АББ, є новітня технологія робототехніки. Даний напрямок є одним із переваг компанії серед конкурентів на ринку України.

Висновки до розділу 1

Отже, на основі проведеного аналізу конкурентної політики підприємства ТОВ «АББ ЛТД» сформульовані наступні висновки:

- виконано аналіз фінансово-господарської та комерційної діяльності підприємства ТОВ «АББ ЛТД». Виявлено, що загалом з точки зору конкурентних позицій ефективність діяльності компанії знизилась, адже ріст доходу за п'ять років в гривневому еквіваленті був несуттєвим. З іншої сторони, рентабельність власного капіталу знаходилась на рівні вище 20 відсотків, що вказує на ефективну діяльність у 2018р. Негативним вважається високий рівень залежності від зовнішніх фінансових ресурсів, адже це означає, що при обмеженні доступу до кредитних та інших зовнішніх коштів підприємство не зможе стабільно функціонувати. Виявлено, що існує значний резерв для підвищення ефективності функціонування компанії за рахунок оптимізації монетарних активів;

- проведено аналіз складових конкурентної політики підприємства ТОВ «АББ ЛТД». Виявлено, що такі важливі елементи конкурентної політики як виробнича, інноваційна, контроль якості переважно знаходяться поза межами підприємства та контролюються материнською структурою. Проте саме ТОВ «АББ ЛТД» виконує важливу роль щодо комунікації з цільовою аудиторією та моніторингу діяльності конкурентів. Співробітники компанії займаються просуванням продукції, а також наданням сервісних послуг. Виявлені недоліки у такому важливому аспекті забезпечення конкурентної політики, як управління фінансовими ресурсами, в результаті чого наявні активи використовуються неефективно та підлягають ризикам. Визначено, що підприємство здійснює значний обсяг імпорتنих операцій. Як результат, суттєвим є валютний ризик, тому можливе підвищення ціни враховується у ціні товару. Основу продажів компанії становить робототехніка та електродвигуни, обладнання для електрифікації, обладнання для енергетичних мереж.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «АББ ЛТД»

2.1. Оцінка конкурентного середовища підприємства ТОВ «АББ ЛТД»

Перш ніж перейти безпосередньо до вивчення конкурентного середовища компанії, варто розглянути загальні умови, в яких функціонує ТОВ «АББ ЛТД». Для цього слід розрахувати агрегований показник бізнес-середовища в Україні. Варто також вивчити окремі показники, що свідчать про бізнес-середовище у тих країнах, звідки підприємство найбільше імпортує обладнання, а саме Німеччини, Швеції, Франції.

Загалом макроекономічні умови в Україні є посередніми. Хоча купівельна спроможність українців є низькою, що негативно впливає на оцінку розміру ринку, все ж можна відзначити, що існують великі підприємства, які потребують високоякісного обладнання для забезпечення власного функціонування. Що стосується макроекономічної стабільності, то враховуючи досвід останніх 5 років, можна стверджувати, що такий баланс може бути порушеним несприятливими економічними, політичними, соціальними факторами.

Розглядаючи ситуацію у країнах постачальників, то загалом можна очікувати на стабільні поставки обладнання, адже макроекономічна стабільність є високою у Німеччині та Швеції та середньою у Франції (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Індикатори макроекономічного середовища, бали

Індикатор	Україна	Німеччина	Швеція	Франція
Макроекономічна стабільність	3,5	6,1	6,4	4,8
Розмір ринку	4,5	6	4,7	5,7
Монетарна свобода	3,93	5,45	5,74	5,54

Джерело: розраховано автором на основі [7; 4; 18; 5].

У контексті імпорту позитивним є також високий індикатор доступу до внутрішнього ринку України. Що ж стосується країн, звідки товар експортується,

то Німеччина, Швеція та Франція демонструють задовільні показники доступу на зовнішні ринки із цих країн. Це створює хороші умови для здійснення міжнародної діяльності ТОВ «АББ ЛТД» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Індикатори групи «S2 Ступінь економічного лібералізму»

Індикатор	Україна	Німеччина	Швеція	Франція
Доступ до внутрішнього ринку	5,47	5,3	5,3	5,3
Доступ на зовнішні ринки	3,28	4,2	4,1	4,3
Ефективність ринку товарів	4	5,3	5,2	4,7
Фіскальна свобода	5,54	6,42	6,76	4,54

Джерело: розраховано автором на основі [7; 4; 18; 5].

В Україні інституціональне середовище характеризується низькою якістю, у тому числі дії уряду часто є непрогнозованими, стабільно спостерігається проблема корупції. Наявне зловживання впливом, у тому числі серед олігархічних груп, що можуть створювати загрозу для стабільного імпорту в Україну. Наприклад, українські підприємства можуть створювати штучні перешкоди для зарубіжних компаній та їх представників України (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Індикатори групи «S3 Інституціональне середовище»

Індикатор	Україна	Німеччина	Швеція	Франція
Ефективність урядової політики	3	5,2	4,8	3,8
Етика та корупція	2,7	5,3	5,7	4,7
Зловживання впливом	2,4	5,3	5,8	4,6
Приватні інститути	3,7	5,3	5,8	5,2
Ефективність і прозорість прикордонного управління	4,06	6	6,4	5,8
Право власності	2,95	5,59	6,26	5,77

Джерело: розраховано автором на основі [7; 4; 18; 5].

З іншої сторони, в Україні відсутні виробники, які здатні створювати продукцію такої ж якості. Що ж до країн, звідки товари імпортуються, то тут спостерігається позитивна ситуація. Найгірші показники у Франції, а найкращі — у Німеччини (таблиця 2.3).

По критерію підприємницького середовища України спостерігаються відносно високі показники, у тому числі: легкість створення підприємства, легкість реєстрації власності, сплати податків, виконання контрактів. Також високі показники демонструють країни походження імпорту, а тому можна говорити, що підприємницьке середовище не створює жодних суттєвих ризиків для поточної бізнес-моделі ТОВ «АББ ЛТД» (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Індикатори групи «S4 Підприємницьке середовище»

Індикатор	Україна	Німеччина	Швеція	Франція
Діловий клімат	3,53	5,3	5,6	5
Конкурентоспроможність	3,7	5,6	5,6	5,2
Реєстрація підприємства	4,9	2,8	6,4	5,8
Реєстрація власності	4,7	4,1	6,7	3,4
Оподаткування	5	5,4	6	4,9
Написання контрактів	4,9	6	5,6	6,6

Джерело: розраховано автором на основі [7; 4; 18; 5].

Німеччина демонструє високі значення показника легкості отримання кредитів, а це означає, що у випадку необхідності підприємство зможе залучити кредит для того, щоб профінансувати імпорт за рахунок банківських фінансових ресурсів, а не власних. Це суттєво підвищує фінансову гнучкість ТОВ «АББ ЛТД» у процесі імпорту із Німеччини. Також це надає підприємству можливість використовувати кредитування імпорту, як одного з інструментів конкурентної політики, для зміцнення позицій на ринку.

Таблиця 2.5

Індикатори групи «S5 Фінансово-інвестиційне середовище»

Індикатор	Україна	Німеччина	Швеція	Франція
Розвиненість фінансового ринку	3,1	5	5,1	4,5
Отримання кредитів	5,8	5,3	3,8	3,3
Захист інвесторів	4,3	4,3	5,7	5,6
Свобода інвестицій	3,7	5,6	5,95	5,25

Джерело: розраховано автором на основі [7; 4; 18; 5, 21].

Також слід зазначити, що цей показник є високим і для України, хоча часто отримання кредитів тут є менш вигідним через вищі проценти. Саме банківська сфера в Україні є найбільш розвиненою, в той час як загалом фінансовий ринок отримує низький бал. Також можливість отримання кредиту є менш доступною у Швеції та Франції (таблиця 2.5).

Інфраструктурне середовища в Україні є задовільним, а в Німеччині та Франції високорозвиненим. Це означає, що у компанії завжди є велика кількість можливостей для того, щоб залучити зарубіжні транспортні підприємства для здійснення операцій транспортування необхідного обладнання. Крім цього, якісь транспортного сервісу є високою в усіх країнах, в тому числі і в Україні (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Індикатори групи «S6 Інфраструктурне середовище»

Індикатор	Україна	Німеччина	Швеція	Франція
Наявність та якість транспортної інфраструктури	3,4	6	4,8	6,1
Наявність та якість транспортного сервісу	4	5,8	5,8	5,4
Наявність та використання ІКТ	4,4	6,2	6,5	6
Інфраструктура електрики та телефонії	4,7	6,1	6,1	6,2
Рівень технологічного розвитку	3,8	6,2	6,3	5,9
Інноваційний потенціал	3,4	5,6	5,5	4,9

Джерело: розраховано автором на основі [7; 4; 18; 5].

Загалом для цілей забезпечення ефективного імпорту можна стверджувати, що показники ринку праці є задовільними. В Україні наявна велика кількість висококваліфікованих спеціалістів, у тому числі у сфері логістики, які мають вищу освіту та досвід роботи. Крім цього, тут є велика кількість спеціалістів щодо налагодження роботи складного електрообладнання, що забезпечує необхідний успіх впровадження товарів компанією безпосередньо на виробництво клієнтів та їх подальшого сервісного обслуговування (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Індикатори групи «S7 Ринок праці»

Індикатор	Україна	Німеччина	Швеція	Франція
Ефективність ринка праці	4	5	4,9	4,3
Вища освіта та профпідготовка	5,1	5,7	5,6	5,4
Свобода праці	3,7	3,69	3,77	3,16

Джерело: розраховано автором на основі [7; 4; 18; 5, 21].

Таким чином, загалом бізнес середовище України отримує нижчий бал, ніж Німеччина, Швеція, Франція, проте такий показник є середнім і складає 4,08 із 7 можливих. Слабкою ланкою є інституційне середовище. Що ж до аналізу бізнес-середовища Німеччини, Швеції та Франції у контексті забезпечення стабільності імпортних операцій, то тут можна стверджувати, що загалом економіки цих країн володіють необхідними характеристиками, які дозволяють очікувати на стабільні поставки (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Загальна оцінка сприятливості бізнес-середовища країни

Показник	Україна	Німеччина	Швеція	Франція
S1 Макроекономічне середовище	3,98	5,85	5,61	5,35
S2 Ступінь економічного лібералізму	4,57	5,31	5,34	4,71

S3 Інституціональне середовище	3,13	5,45	5,79	4,98
S4 Підприємницьке середовище	4,46	4,87	5,98	5,15
S5 Фінансово-інвестиційне середовище	4,23	5,05	5,14	4,66
S6 Інфраструктурне середовище	3,95	5,98	5,83	5,75
S7 Ринок праці	4,27	4,8	4,76	4,29
Всього	4,08	5,33	5,49	4,98

Джерело: розраховано автором на основі [7; 4; 18; 5, 21].

Компанія ТОВ «АББ ЛТД» співпрацює з власною загальнонаціональною мережею авторизованих партнерів, які просувають продукцію і рішення в Україні, сприяють ефективній реалізації проектів в різних сегментах ринку. У групу основних партнерів компанії на ринку України можна віднести дистриб'юторів, виробників щитового обладнання, системних інтеграторів, генеральних підрядників.

Таблиця 2.9

Характеристика партнерів підприємства ТОВ «АББ ЛТД»

Група	Опис діяльності
Дистриб'ютори	Здійснюють поставки побутової та промислової продукції АББ підприємствам та суб'єктам роздрібної мережі (дилерам, точкам продажу, дизайнерам, архітекторам, електромонтажним компаніям, тощо). Технічний дистриб'ютор АББ – додатково має кваліфікацію для надання послуг з вибору, налаштування, програмування і після продажного обслуговування промислової продукції АББ.
Виробники щитового обладнання	Виробники електрощитового та шафового обладнання низької напруги на основі комплектуючих АББ
Системні інтегратори	Впроваджують комплексні системні продукти
Генеральні підрядники	Спеціалізуються на інтегрованих комплексних рішеннях.

Джерело: побудовано автором на основі внутрішнього дослідження ТОВ «АББ ЛТД».

Дистриб'ютори виступають посередниками при просуванні продукції компанії, а також окремі технічні дистриб'ютори здатні надавати послуги по налаштуванню та впровадженню такого технічного обладнання безпосередньо у виробництво. Виробники щитового обладнання виготовляють та поставляють обладнання низької напруги на основі тих матеріалів, які продає компанія. Системні інтегратори пропонують сукупність послуг по впровадженню обладнання компанії на підприємства, в той час як генеральні підрядники надають інтегровані комплексні рішення (таблиця 2.9).

Ринок кінцевих споживачі продукції компанії АББ є сегментованим на 3 основні групи:

- сегмент промисловості;
- будівельний сегмент та інфраструктура;
- комунальні підприємства.

Найбільшу кількість замовлень на поставку товарів та їх подальше сервісне обслуговування в Україні підприємство отримує від будівельного сегменту та сегменту інфраструктури.

Основні клієнти компанії, які займаються оптовою та роздрібною торгівлею продукції на території України, або ж використовують обладнання для виробництва власної продукції: ДП НЕК «Укренерго», Укргідроенерго, Епіцентр, ArcelorMittal, ISD, Interpipe, Mondelez International, Denovo, Klinkier, DTEK, Philip Morris, Dyckerhoff, Heidelberg, Henkel, Метінвест, Астарта-Київ. Перераховані підприємства мають стабільні позиції на ринку України та забезпечують ТОВ «АББ ЛТД» довготривалими контрактами на поставку великих обсягів продукції на постійній основі.

Що ж до карти стратегічних груп конкурентів досліджуваного підприємства, то вона відображена на рисунку 2.1.

В якості найбільш вагомих критеріїв було обрано співвідношення ціна/якість промислового обладнання та рівень спеціалізації учасників ринку. Слід відзначити, що торгівці обладнанням низької потужності не входять

безпосередньо у групу прямих конкурентів компанії, які відображені на рисунку у межах чорного квадрату. Це ж стосується і імпортерів, які реалізують китайське обладнання дещо нижчої якості та роздрібні магазини електроприладів.

Безпосередньо у групу прямих конкурентів можна віднести великі міжнародні корпорації, які постачають свою продукцію на український ринок, великі корпорації, які працюють через місцевих представників, великих оптових торговців, які пропонують продукцію декількох виробників, а також тих імпортерів, які крім самого обладнання пропонують послуги його налаштування. Корпорації, які безпосередньо постачають свою продукцію, характеризуються вищою ціною, що дещо знижує їх місце на карті груп конкурентів. Це пов'язано із відсутністю налагоджених процесів реалізації складних товарів на українському ринку.

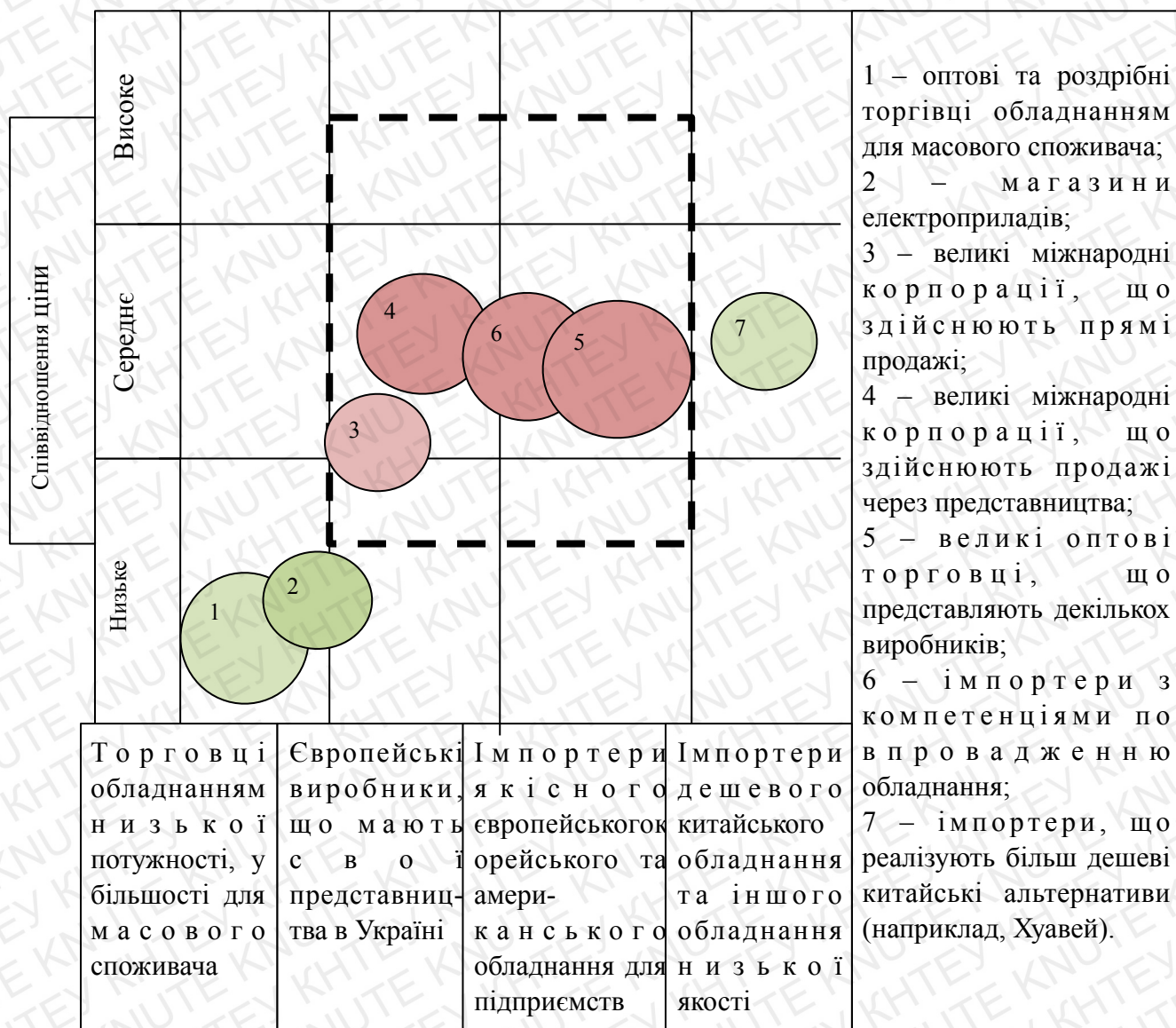


Рис.2.1 Карта стратегічних груп конкурентів

Джерело: внутрішнє дослідження компанії ТОВ «АББ ЛТД».

Основні конкуренти компанії представлені у таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Основні конкуренти ТОВ «АББ ЛТД» на українському ринку

Сегмент	Конкурент
Енергетичні мережі	Siemens, GE, Huousung (Корея)
Обладнання для електрифікації	Shneider Electric, Eaton, Legrand
Автоматизація процесів	Emerson, Siemens, YoKogawa
Робототехніка та електропривід	KUKA Roboter, Siemens, Danfoss

Джерело: складено автором.

Дочірня компанія німецького концерну Siemens – головний конкурент досліджуваного підприємства у галузі електротехніки, технологій для енергетики та автоматизації промисловості. Підприємство реалізує продукцію високої якості, важливу роль грає також впізнаваний бренд компанії, який присутній на світовому ринку з 1847 року та висока якість продукції, яка реалізується. Siemens Ukraine є однією з провідних технологічних компаній України, центральний офіс знаходиться в Києві, регіональні філії діють у Львові, Одесі, Дніпрі, Харкові та Кривому Розі.

Ще один великий конкурент ТОВ «АББ ЛТД» – Shneider Electric Україна. Сьогодні це багатofункціональний українське підприємство, яке включає в себе комерційні відділи в Києві, Дніпрі, Львові та Миколаєві, склад обладнання та комплектуючих виробів в місті Києві, який обслуговується відділом логістики, центр сервісної та інформаційної підтримки, проектне бюро, авторизовані центри навчання і службу підтримки. Основна продукція компанії: електровстановлювальне обладнання та системи управління будинком, розподіл електроенергії низької напруги, автоматизація та промисловий контроль

На даному етапі діагностики конкурентного середовища не можливо робити певні узагальнюючі висновки про стан конкурентоспроможності досліджуваного підприємства без дослідження обсягу ринку продукції та розрахунку частки, яку займає підприємство на даному ринку серед вище перерахованих конкурентів (табл. 2.9). Адже збільшення частки ринку є одним з основних завдань конкурентної політики.

Спостерігається постійне зростання обсягу ринку, що загалом є позитивним явищем, адже свідчить про підвищення потенціалу для накопичення обсягу збуту підприємства ТОВ «АББ ЛТД». Якщо в умовах скорочення обсягу ринку слід очікувати на підвищення конкуренції та демпінг, то у в умовах збільшення розміру ринку свою частку можуть захопити навіть ті компанії, які характеризуються низькою ефективністю (рисунок 2.2).

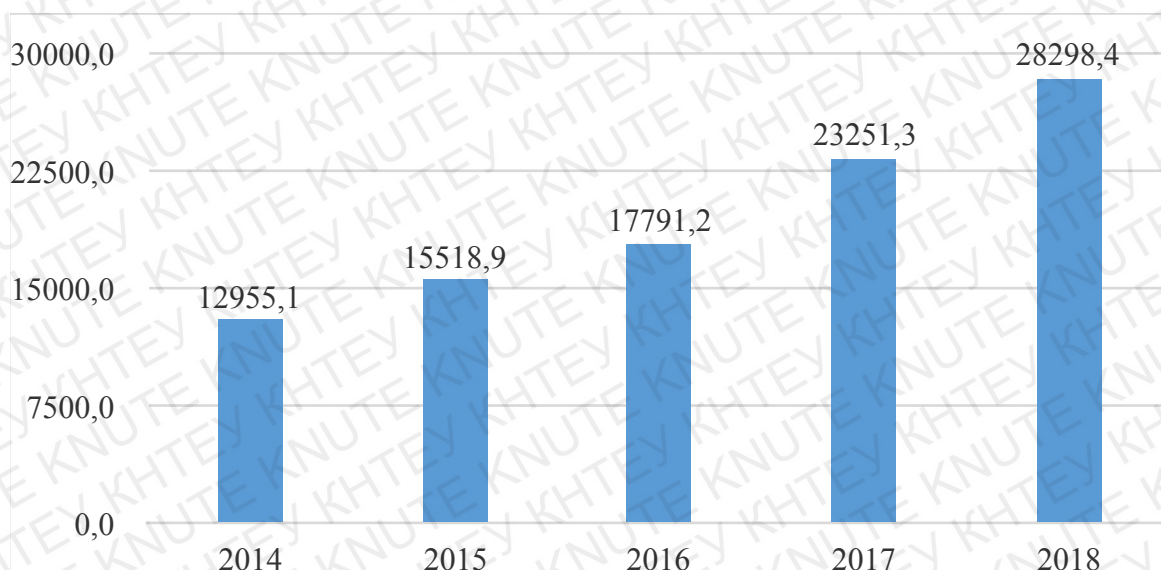


Рис. 2.2 Динаміка обсягу реалізації обладнання та технологій для енергетики та автоматизації, робототехніки в Україні за 2014-2018 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором на основі [13].

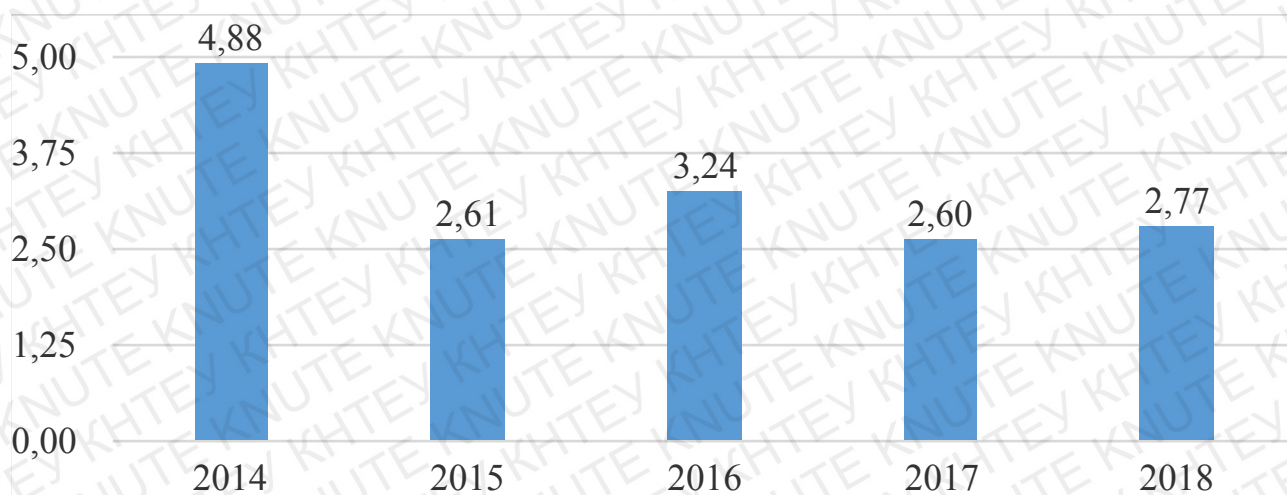


Рис. 2.3 Частка підприємства на ринку обладнання та технологій для енергетики та автоматизації, робототехніки в Україні у 2014-2018 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі [13].

Слід відмітити, що частка підприємства на ринку скоротилася, що вказує на необхідність пошуку резервів забезпечення подальшого зростання обсягу збуту. Частина науковців вважає, що саме частка підприємства на ринку є основним

індикатором конкурентоспроможності. Таким чином, можна стверджувати, що рівень конкурентоспроможності значно підприємства знизився у порівнянні з 2014 р.

Спроможність фірми реалізувати свою конкурентну політику на ринку залежить не лише від інтенсивності боротьби з існуючими та потенційними конкурентами, але й від комплексу діючих на ринку конкурентних сил, таких як наявність товарів-замінників, вплив споживачів продукції, постачальників та інших. Визначення напрямів удосконалення конкретної політики буде повноцінним лише у випадку врахування впливу усіх зазначених конкурентних сил.

Характеристика конкурентних сил та визначення типу ринку є одним із важливих етапів діагностики конкурентного середовища та здійснюється експертним шляхом на основі моделі п'яти сил М. Портера (таблиця 2.11). В даній моделі використовується 3-х бальна шкала, де 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив, 3 бали – сильний вплив.

Таблиця 2.11

Експертна оцінка конкурентного середовища підприємства ТОВ «АББ ЛТД» (на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера)

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	значна економія на масштабах збуту	х		
		високий рівень фінансових інвестицій		х	
		консерватизм існуючої системи постачання	х		
		низький ступінь диференціації продукції		х	
		необхідність залучення постійних покупців			х
	1.2. Реакція існуючих	відсутність активної маркетингової політики		х	

конкурентів	низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства		x
	слабке використання методів ведення конкурентної боротьби	x	
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів ($I_{нк}$)			2

Продовження таблиці 2.11

2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	перевагу отримує товар з нижчою ціною		x	
		тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів		x	
		відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів	x		
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих товарів, марок, товарних знаків фірмами Китаю тощо			x
Середнє значення сили впливу товарів-замінників ($I_{тз}$)			2		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	високий ступінь організації споживачів;		x	
		великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів;		x	
		високий ступінь стандартизації продукції;			x
		висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів	x		
	3.2. Торговельна сила споживачів (bargaining power)	зростання рівня інформованості покупців про товари			x
		висока цінова еластичність товару		x	
Середнє значення сили впливу покупців ($I_{пок}$)			2,2		
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	x		
		тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків	x		
		низька вартість переходу до іншого постачальника	x		
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	відсутність власних оборотних коштів		x	
		нестача складських приміщень			x
	Середнє значення сили впливу постачальників ($I_{пост}$)			1,6	
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	узагальнений показник інтенсивності конкуренції;			x
		наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів;		x	

5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	сильними конкурентами є невеликі ринки;		х
	незначний приріст попиту на товар		х
	вдале місце розташування фірми	х	
	відсутність дослідження конкурентів		х
	досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг	х	
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами		2,4	

Джерело: побудовано автором на основі внутрішнього дослідження ТОВ «АББ ЛТД».

За результатами експертної оцінки конкурентних сил розраховується коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства ТОВ «АББ ЛТД»:

$$K_{\text{впливу}} = 0.2 \times I_{\text{нк}} + 0.2 \times I_{\text{тз}} + 0.3 \times I_{\text{пок}} + 0.1 \times I_{\text{пост}} + 0.2 \times I_{\text{к}} \quad (2.1)$$

$$K_{\text{впливу}} = 2,1$$

Показник загального впливу конкурентного середовища на рівні 2,1 демонструє достатньо сприятливе для розвитку компанії середовище з помірним впливом конкурентних сил. Можна зробити висновок, що ринок не є монопольним, а, навпаки, ближчим до умов чистої конкуренції, на ринку присутня велика кількість рівноцінних за силою конкурентів.

Говорячи про конкурентні сили у галузі, слід зазначити, що співпраця із материнською компанією є ефективною, адже остання налагодила надійні допоміжні бізнес-процеси щодо контролю якості товарів, які продаються в подальшому в Україні. Як результат, рівень іміджевих ризиків у зв'язку із співпрацею із своїм основним постачальником є мінімальним. Що ж до постачальників послуг, то в Україні наявні компанії, які володіють необхідною експертизою у сфері автоматизації, впровадження в операційний процес клієнтів того обладнання, яке постачає підприємство.

Виявлено, що існує велика кількість споживачів, а відповідно ризик різкого падіння обсягу продажів за нормальних ринкових умов є мінімальним. Крім цього, підприємство працює протягом тривалого періоду часу, зокрема з партнерами, які виступають в ролі посередників.

Детальну характеристику факторів конкурентних сил бізнес-середовища, які здійснюють прямий вплив на діяльність підприємства ТОВ «АББ ЛТД» та на реалізацію його конкурентної політики представлено на рисунку 2.4.



Рис.2.4 Характеристика сил конкуренції у галузі (п'ять сил за Портером)

Джерело: побудовано автором на основі внутрішнього дослідження ТОВ «АББ ЛТД».

Позитивною стороною є те, що в умовах відновлення економічного зростання в Україні відбувається підвищення рівня середнього обсягу замовлення від клієнтів підприємства. Серед існуючих конкурентів немає жодного, який би міг диктувати свої умови ринку. Кількість конкурентів є значною, у тому числі імпортери обладнання з Кореї, Німеччини, інших країн, в яких розміщені потужності виробників якісного обладнання для підприємств. Серйозних замінників немає, адже альтернативою для вітчизняних підприємств є використання застарілих технологій чи навіть людської праці в рамках основних бізнес-процесів. Ризик виникнення нових потенційних конкурентів також є мінімальним, адже підприємство торгує обладнанням, яке є складним технічно, а тому його розробка та подальше просування потребує суттєвих фінансових витрат.

Варто визначити які фактори досліджуваного конкурентного середовища є можливостями для розвитку підприємства, а які можуть становити загрозу його діяльності.

У таблиці 2.12 представлена характеристика конкурентного середовища компанії в Україні.

Таблиця 2.12

Характеристика конкурентного середовища компанії в Україні

Е л е м е н т и мікросередовища	Фактори впливу на підприємство	Можливий прояв факторів на підприємстві в стратегічному періоді	+ Можливості - Загрози
1. Конкурентне середовище, конкуренти	Велика кількість конкурентів	Немає єдиного учасника, здатного диктувати умови	+
		Велика кількість рівноцінних підприємств з високоякісною продукцією	-
		Потенційне зростання ринку і обсягів реалізації підприємства	+

2. Покупці	Велика кількість покупців	Низький ризик отримати фінансові втрати через припинення співпраці з окремим клієнтом	+
	Стабільні потреби замовників	Низький ризик фінансових витрат через зміну потреб кінцевих клієнтів	+

Продовження таблиці 2.12

3. Постачальники	Залежність від материнської компанії	Низький ризик фінансових втрат через припинення співпраці з основним постачальником	+
4. Потенційні конкуренти	Можлива поява нових конкурентів, наприклад, зі сторони Китаю	Посилення конкуренції, додаткові витрати	-
5. Виробники товарів-замінників	Ефективних та конкурентних замінників немає	Низький ризик втрати ринку через використання клієнтами товарів замінників	+

Джерело: побудовано автором на основі внутрішнього дослідження ТОВ «АББ ЛТД».

Таким чином, на поточний момент ринок характеризується високим рівнем конкуренції, крім цього, оцінка конкурентоспроможності підприємства є доволі низькою. Про це свідчить частка компанії на ринку. Проте виявлено, що загроза зі сторони потенційних конкурентів та виробників товарів-замінників є несуттєвою. Також конкурентне середовище надає більше можливостей для розвитку, аніж загроз. Питаннях вибору постачальників для ТОВ «АББ ЛТД» не є проблемним, адже основним постачальником є сама материнська компанія. Існує низький ризик втрати ринку через використання клієнтами товарів замінників та фінансових витрат через зміну потреб кінцевих клієнтів. Кількість покупців в Україні є високою, що дозволяє формувати диверсифікований портфель клієнтів.

2.2. Аналіз динаміки та структури імпорту ТОВ «АББ ЛТД» у контексті реалізації конкурентної політики підприємства

Основна діяльність, яку здійснює підприємство ТОВ «АББ ЛТД» як суб'єкт міжнародного бізнесу є імпорт продукції з закордонних філій (заводів) материнської компанії для подальшої реалізації її на ринку України.

Тому для забезпечення результативності конкурентної політики важливим є питання ефективності імпоротної діяльності, а саме обсяги, товарна структура, пріоритетні напрями, країни з яких здійснюється імпорт.

Загалом якщо проаналізувати імпорту обладнання для енергомереж в Україну, то варто зазначити, що показник співпраці є суттєвим, що доводять відповідні дані у рисунках 2.5 та 2.6.

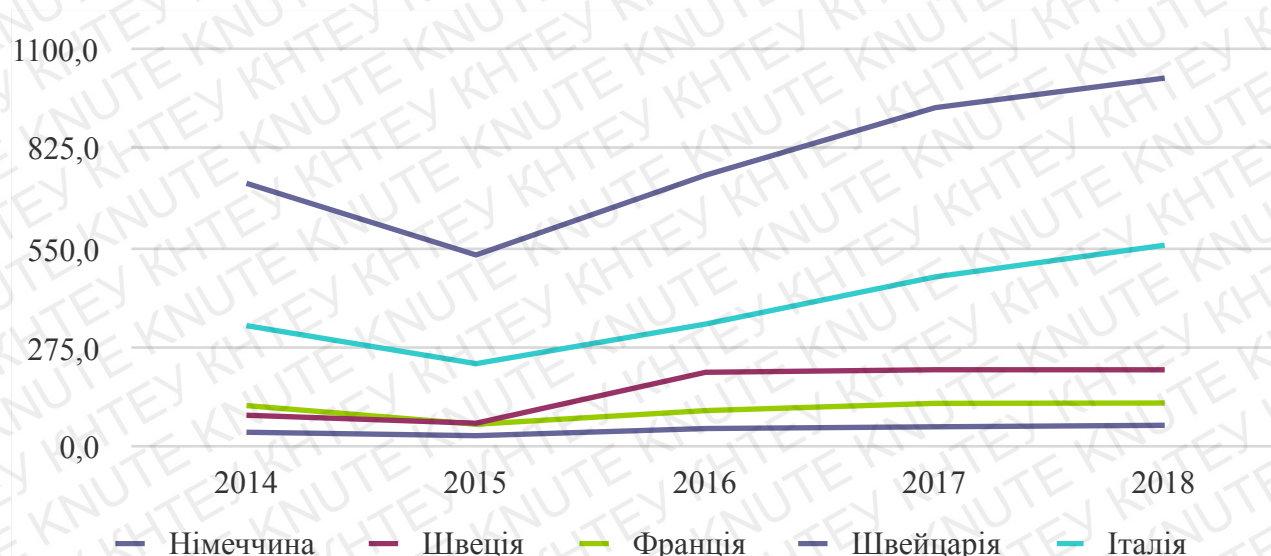


Рис. 2.5 Імпорту товарів групи «84 реактори ядерні, котли, машини» у 2014-2018 рр. в Україну, млн. дол. США

Джерело: побудовано автором на основі [2].

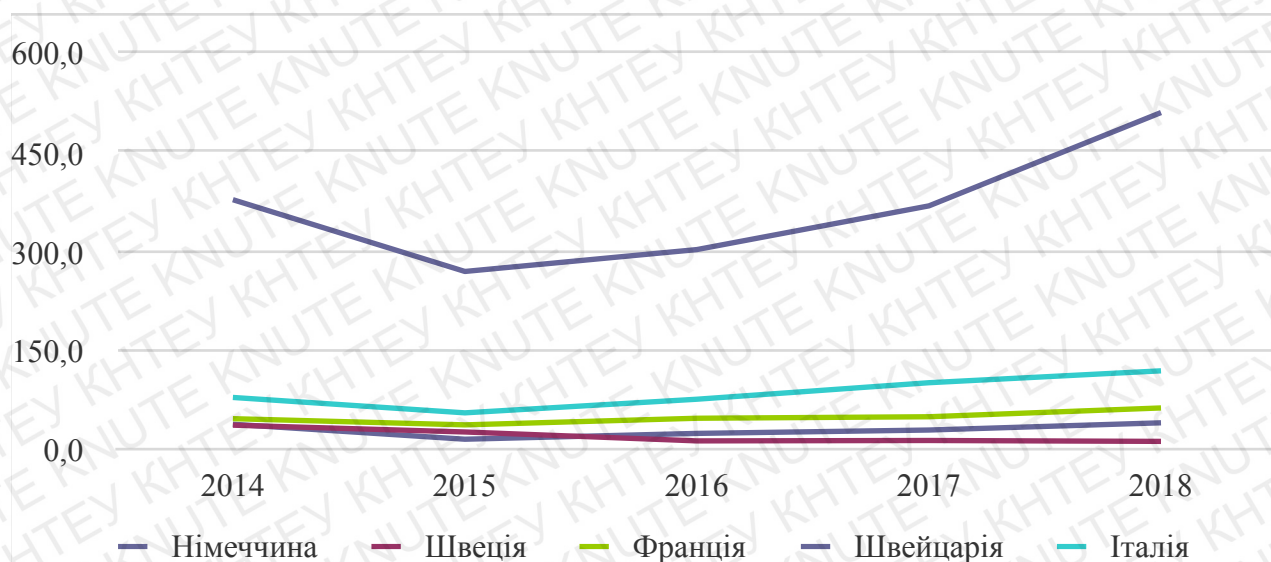


Рис. 2.6 Імпорту товарів групи «85 електричні машини» у 2014-2018 рр. в Україну, млн. дол. США

Джерело: побудовано автором на основі [2].

У 2015р. спостерігається зниження обсягу імпорту товарів всіх груп, щоб прямо пов'язано із кризовими процесами всередині країни. Адже макроекономічна стабільність була порушена, купівельна спроможність гривні різко знизилася, що призвело до зупинки програм інвестицій та оновлення існуючих основних засобів українських компаній.

Як результат, попит на відповідну капіталомістку продукцію галузі суттєво знизився, крім цього, вартість імпорту у гривневому еквіваленті збільшилась у 2-3 рази. Згодом показники почали відновлюватись і лише у 2017р. показники імпорту перевищили значення 2014р. (рисунк 2.6).

Слід відмітити, що сформувались позитивна тенденція подальшого підвищення розміру цього показника, що свідчить про зростання привабливості імпорту із вказаних країн. Що стосується джерел походження такої продукції, то очевидно, що найвагомішу роль грає Німеччина, а також Італія. Проте все ж саме Німеччина займає домінуючу частку.

Говорячи про тарифні ставки на імпорт в Україну, слід відзначити, що для учасників Європейського союзу діють єдині нульові ставки. Це стосується Німеччини, Італії, Швеції, Франції. Що ж до Швейцарії, то застосовується загальний тариф, тобто ставки коливаються від 0 відсотків до 5 та вище. Таким чином, очевидно, що імпорт обладнання із Швейцарії не є вигідним за інших рівних умов (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Тарифні ставки в Україні на імпорт залежно від країни походження

№	Тарифи	Пільговий (з країн ЄС)	Повний тариф	Швейцарія
8501	Електродвигуни та генератори (крім генераторних комплектів):			
8501.10.10	- Синхронні двигуни потужністю не більше 18 Вт.	0	2	2
8501.10.91	- - - Універсальні двигуни змінного та постійного струму	0	2	2

8501.20.00.90	- Універсальні двигуни змінного та постійного струму потужністю понад 37,5 Вт, інші	0	5	5
8501.32.00.90	- - потужністю понад 750 Вт, але не більше 75 кВт:	0	5	5

Продовження табл. 2.13

8501.33.00.90	- - потужністю понад 75 кВт, але не більше 375 кВт:	0	0,1	0,1
8501.34.00.90	- - потужністю понад 375 кВт:	0	5	5
8501.51	- Інші багатофазні двигуни змінного струму:			
8501.51.00.90	- - потужністю не більше 750 Вт:	0	5	5
8501.52.20.90	- - - потужністю понад 750 Вт, але не більше 7,5 кВт:	0	0	0
8501.52.30.90	- - - потужністю понад 7,5 кВт, але не більше 37 кВт:	0	0	0

Джерело: побудовано автором на основі [19].

Що ж до самої компанії ТОВ «АББ ЛТД», то якщо розглядати тенденції у гривневому еквіваленті, то у 2015 р. відбулось суттєве зниження, проте протягом наступних років спостерігається відновлення зростання імпорту (табл. 2.14). Але якщо звернути увагу на дані у валютному еквіваленті, то виявляється, що на кінець 2018р. підприємство ще не відновило значення 2014 р.

Таблиця 2.14

Обсяг імпорту ТОВ «АББ ЛТД» у 2014-2018 рр.

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютний приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %
Обсяг імпорту компанії, тис. грн.	225387	142181	210813	230512	293252	67865	30,11
Обсяг імпорту компанії, тис. євро	15026	5423	7423	6883	9248	-5778	-38,45

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

Власне це підтверджує висновок про те, що рівень конкурентоспроможності компанії є низьким, а значить необхідно запропонувати заходи, які дозволять збільшити частку ринку. Також це демонструє негативний вплив на діяльність підприємства валютного ризику.

У розрізі окремих країн спостерігається домінуюча частка Німеччини, яка займає 59,5 % від всього обсягу імпорту компанії (рисунк 2.7). Слід відзначити, що досліджувана компанія володіє значним досвідом імпорту з Німеччини та загалом спостерігається тісна взаємодія між країнами у напрямку імпорту електронного обладнання для українських підприємств, тому можна стверджувати, що процес транспортування та логістики є краще налагодженим порівняно із альтернативними варіантами. Крім цього, територіальна відстань від України до Німеччини є найменшою порівняно із іншим альтернативними напрямками. Також стимулюючим фактором є митне оподаткування, яке фактично знаходиться на 0-му рівні. Враховуючи усі ці показники, можна стверджувати, що оптимальним джерелом подальшого імпорту є саме Німеччина.

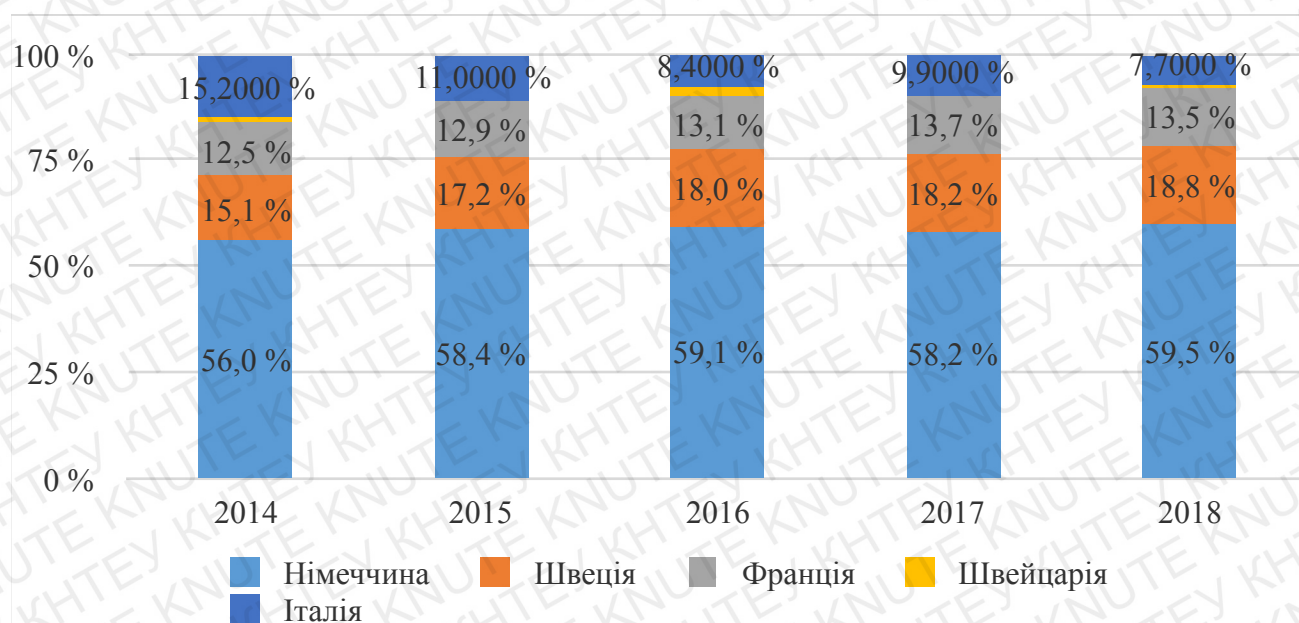


Рис. 2.7 Структура імпорту компанії у 2014-2018 рр. у розрізі країни походження товару, %

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

Детальніше дослідивши асортиментну структуру товарів, які імпортуються протягом 2014-2018 років, слід зазначити, що ріст вище середнього для підприємства показника у 30,11% демонструють такі групи товарів, як високовольтне/середньовольтне/низьковольтне обладнання, електродвигуни, компоненти електроізоляції, реактори, трансформатори, генераторні вимикачі,

робототехніка, обладнання для механічної передачі, обладнання для металургії (Додаток Б).

Окремі групи товарів демонструють зниження обсягів імпорту, а саме напівпровідникові пристрої, системи безперебійного електропостачання і генератори, контрольно-вимірювальне обладнання, силова електроніка (Додаток В).

Таблиця 2.15

Вхідні дані для матриці БКГ

Товар	Приріст ринку, %	Відносна частка ринку
Високовольтне / середньовольтне/ низьковольтне обладнання	28,4	0,6
Компоненти електроізоляції	14,3	0,4
Реактори	25,4	1,0
Захист та автоматизація електромереж	-6,4	0,2
Трансформатори	24,5	0,1
Генераторні вимикачі	54,3	0,6
Напівпровідникові пристрої	6,4	0,5
Системи безперебійного електропостачання	-9,4	0,6
Електропроводи	23,4	0,6
Електродвигуни і генератори	21,4	0,6
Інвертори та перетворювачі	4	0,2
Контрольно-вимірювальне обладнання	-1,8	0,6
Системи управління	0,5	0,3
Комплексне управління виробничими процесами	46,3	0,1
Робототехніка	55,3	0,7
Обладнання для механічної передачі	1,7	0,9
Силовa електроніка	13,5	0,1
Зарядні пристрої та інфраструктура для електромобілів	44,5	0,9
Турбокомпресорне обладнання	0,1	0,3
Обладнання для металургії	11,6	0,8

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД» (Додаток Б,В) та Державної служби статистики України.

Товарна структура імпорту підприємства залишалася відносно стабільною протягом досліджуваного періоду. Найбільш важливими елементами імпорту залишались саме високовольтне/середньовольтне/низьковольтне обладнання, електродвигуни, реактори, зарядні пристрої та інфраструктура для електромобілів, робототехніка, які формували окремо більше 10% імпорту. Також важливими елементами імпорту слід вважати напівпровідникові пристрої, системи безперебійного електропостачання. На основі отриманої інформації щодо асортиментної структури та динаміки імпорту, побудуємо матрицю БКГ для аналізу та визначення стратегічно важливих товарів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. (табл. 2.15 та рисунок 2.8).

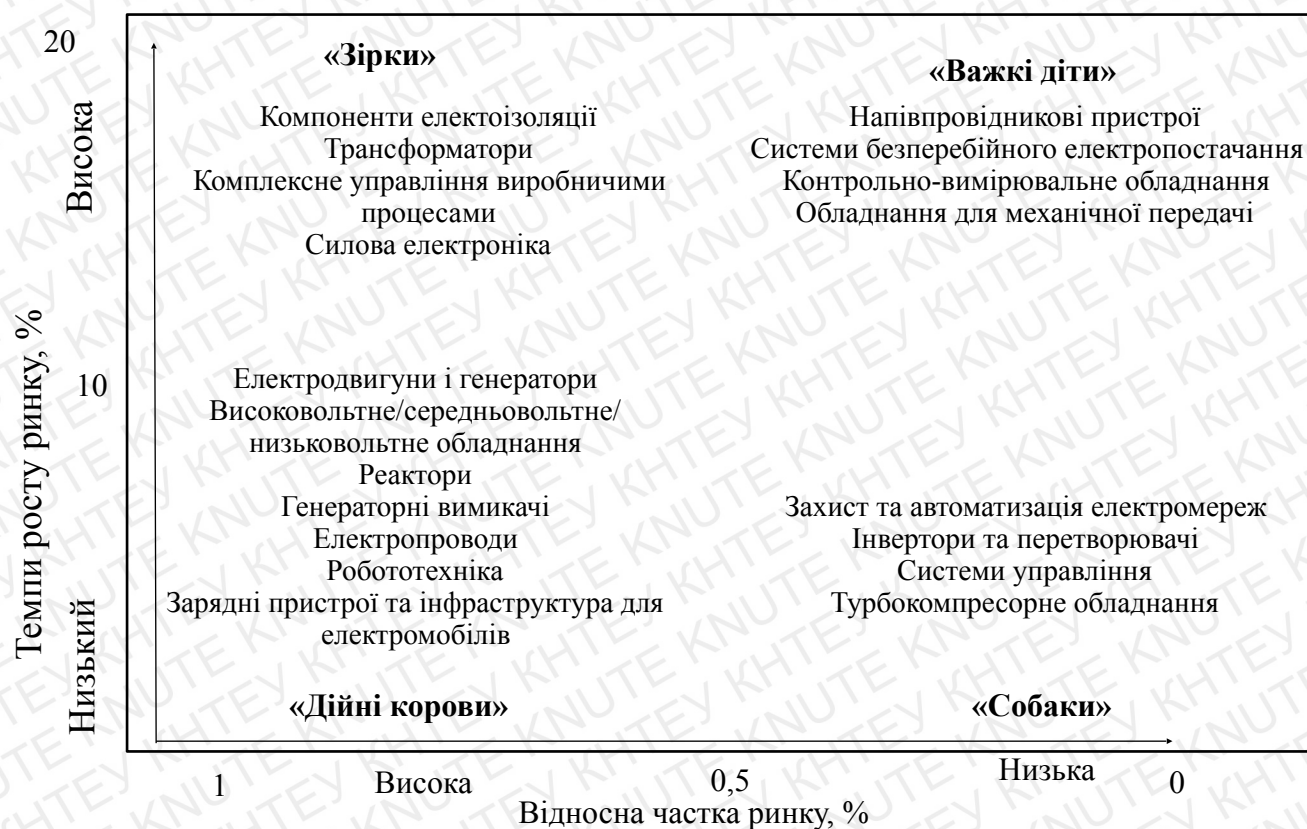


Рис. 2.8 Матриця БКГ для товарів ТОВ «АББ ЛТД»

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.15

«Дійні корови» це товари з високою ринковою часткою, які займають стабільні позиції на ринку з невисокими темпами розвитку. Для підприємства ТОВ «АББ ЛТД» такою продукцією є електродвигуни, високовольтне/середньовольтне/ низьковольтне обладнання, реактори, генераторні вимикачі, електропроводи, робототехніка, зарядні пристрої та інфраструктура для електромобілів. Вони дають змогу генерувати кошти на розвиток конкурентної політики та забезпечення конкурентоспроможності проблемних товарних груп. В умовах жорсткої конкуренції «дійні корови» можуть перейти до розряду собак. Загальні висновки стосовно складу та стану бізнес-портфеля ТОВ «АББ ЛТД» є позитивними. Фірма має один достатню кількість товарів з поля «дійних корів» та лише чотири позиції з поля «важкі діти». Отже, в контексті реалізації конкурентної політики для підприємства рекомендованою імпортною стратегією є

підтримання конкурентних позицій продукції «дійні корови», збільшення обсягів імпорту саме цих товарів, що дає змогу акумулювати кошти на розвиток перспективних товарів з останнього поля та покращення конкурентної позиції на ринку.

Висновки до розділу 2

Таким чином, у процесі оцінки середовища міжнародного бізнесу ТОВ «АББ ЛТД» сформульовані наступні висновки:

- виконана оцінка конкурентного середовища компанії ТОВ «АББ ЛТД». Вказано, що середовище є висококонкурентним, а компанія характеризується порівняно низьким рівнем конкурентоспроможності, про що свідчить суттєве зниження частки компанії на ринку у період 2014-2018 рр.. Прямими конкурентами є інші міжнародні корпорації, які мають свої представництва в Україні, міжнародні корпорації, які діють напрямку, а також імпортери, які здатні надавати послуги налаштування та впровадження електрообладнання, такі як Siemens, Eaton, Schneider Electric. При цьому слід відзначити, що сам по собі ринок зростає, що свідчить про наявність можливостей заходів збільшення результативності конкурентної політики;

- проведено вибір напрямку імпорту ТОВ «АББ ЛТД» у контексті реалізації конкурентної політики підприємства. Виявлено, що найбільш привабливим джерелом імпорту продукції для підприємства є саме Німеччина. По-перше, про це говорять налагодженні транспортно-логістичні зв'язки ТОВ «АББ ЛТД» із тими елементами материнської структури, які виготовляють обладнання саме у Німеччині. По-друге, загалом спостерігається найбільш тісні зв'язки між Україною та Німеччиною по напрямку імпорту електрообладнання для потреб українських компаній. По-третє, на відміну від випадку із Швейцарією, до німецького імпорту застосовується нульова ставка по електродвигунам та іншим товарам, які просуває ТОВ «АББ ЛТД».

- на основі аналізу обсягів та структури імпорту, визначено групу в товарній структурі компанії з високою ринковою часткою, такі, як електродвигуни, високовольтне/середньовольтне/низьковольтне обладнання, реактори, генераторні вимикачі, електропроводи, робототехніка, зарядні пристрої та інфраструктура для електромобілів. Вони дають змогу генерувати кошти на розвиток конкурентної політики та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АББ ЛТД»

3.1. Розробка заходів щодо підвищення результативності конкурентної політики підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

Дослідивши наявну конкурентну політику та всі її складові, ретельно вивчивши фінансові результати підприємства, було виявлено певні недоліки у здійсненні компанією політики управління фінансами, які не дають можливості підприємству використовувати весь свій потенціал для збільшення конкурентоспроможності.

Створення надійної і гнучкої політики управління фінансами, спрямованої на вирішення питань бюджетної, кредитної, інвестиційної політики, дозволить істотно збільшити результативність діяльності на ринку в порівнянні з конкурентами та дасть можливість збільшити частку підприємства на ринку.

В процесі вивчення діяльності підприємства виявлено, що суттєвою є залежність від курсу валюти, адже підприємство отримує більшість обладнання від зарубіжних партнерів, які є частиною материнської структури. Крім цього, вказано, що фінансова політика підприємства досить негативно відображається на конкурентоспроможності, адже монетарні активи є надмірними, що може призводити до їх повільного знецінення. Тому запропоновані наступні заходи підвищення ефективності конкурентної політики ТОВ «АББ ЛТД» (рисунк 3.1).

Щодо пропозицій для підвищення ефективності конкурентної політики підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу, сформована наступна сукупність рекомендацій:

1. Впровадження механізму хеджування валютного ризику за рахунок купівлі валютних ф'ючерсів.
2. У підприємства дуже велика сума грошових коштів на поточному рахунку, що призводить до їх знецінення протягом року. Фінансові доходи є низькими, тобто ці кошти використовуються неефективно. Тому краще наперед імпортувати обладнання відповідно до наявних прогнозів майбутніх поставок. Це дозволить захистити частину монетарних активів від інфляції.

3. Іншу частину вільних грошових коштів вкласти у державні облігації, акції, корпоративні облігації, депозитні вклади. Це дозволить отримати додатковий фінансовий дохід.

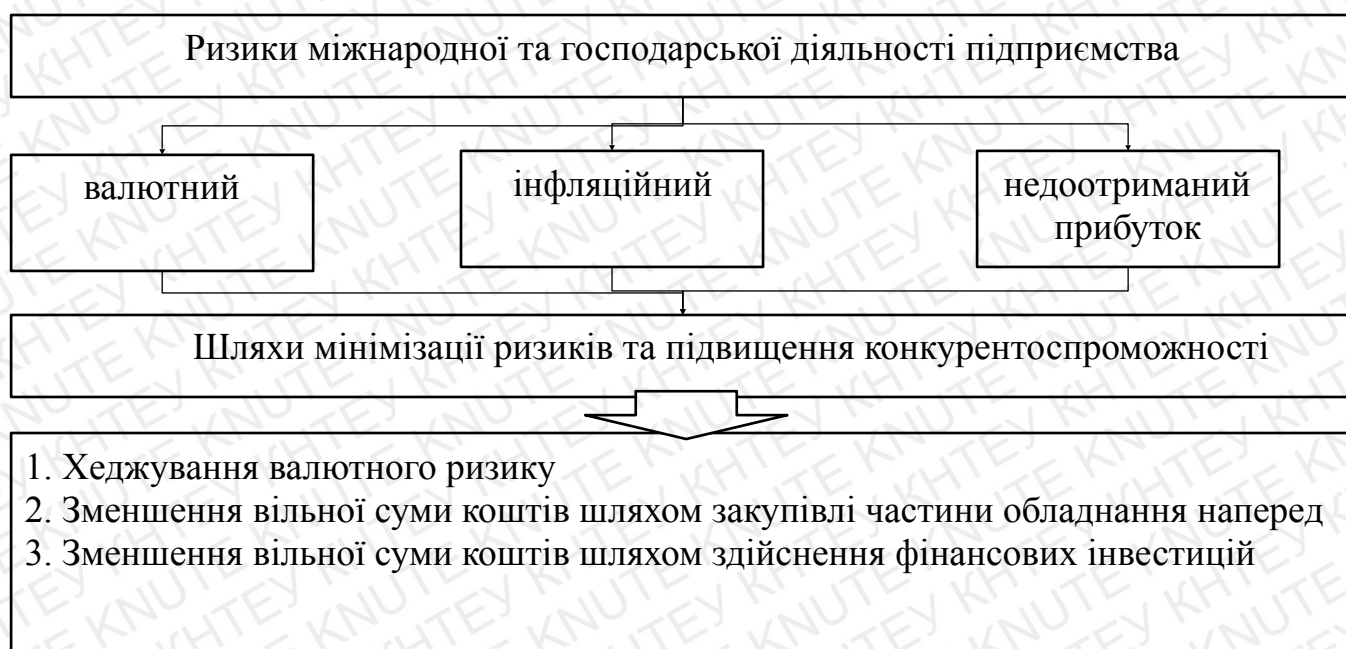


Рис. 3.1 Заходи підвищення ефективності конкурентної політики підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

Джерело: побудовано автором.

Важливо розуміти, що самі по собі грошові кошти не є продуктивним активом, тобто якщо вони накопичуються на поточному рахунку, то на них діє

інфляція. Тому необхідно зберігати на поточному рахунку мінімально допустимий обсяг грошових коштів, а саме такий, який дозволить своєчасно виконувати різні операції. Тому пропонуємо направити частину коштів в доступні ринкові фінансові інструменти. Вважаємо, що на поточний момент на ринку найменш ризикованим інструментом є державний борг. Уряд в особі Міністерства фінансів України емітує облігації на різні періоди. Оптимальною стратегією буде інвестування вільного капіталу в наступні цінні папери, представлені у таблиці (таблиця 3.1).

З іншого боку, кошти необхідні для того, щоб своєчасного погашення зобов'язання перед постачальниками, кредиторами, іншими учасниками фінансово-господарських відносин підприємства. У разі неспроможності компанії своєчасно відповідати за зобов'язаннями постачальники будуть закладати більш високу націнку на сировину і матеріали, адже вони будуть враховувати ризик несвоєчасного погашення боргу.

Таблиця 3.1

Результати розміщення облігацій внутрішніх державних позик (гривня)
станом на 10.10.2019

Номер розміщення облігацій	73	74	75	76	77	78	79	Всього
Міжнародний ідентифікаційний код цінного папера	UA 40002 01388	UA 40002 02295	UA 40002 03624	UA 40002 03632	UA 40001 98873	UA 40002 00174	UA 40002 03236	
Дата розміщення облігацій	05.08 2019	05.08 2019	05.08 2019	05.08 2019	05.08 2019	05.08 2019	05.08 2019	
Дата оплати за придбані облігації	06.08 2019	06.08 2019	06.08 2019	06.08 2019	06.08 2019	06.08 2019	06.08 2019	
Термін погашення облігацій	12.06 2021	04.09 2021	09.10 2021	04.12 2021	19.08 2020	20.01 2021	05.01 2022	
Граничний рівень дохідності облігацій (%)	19.5	19	19	18.5	18.25	18	17.25	
Середньозважений рівень дохідності облігацій (%)	19.5	19	19	18.5	18.07	18	17.25	

Кількість проданих облігацій (млн шт.)	1,8	0,2	1,1	2,0	0,2	0,7	0,0	6,0
Залучено коштів від розміщення облігацій (млн грн.)	1737	142	949	1766	205	679	3	5481

Джерело: побудовано автором на основі [15].

Те саме можна сказати і про кредиторів, які в разі наявності фактів несвоєчасного погашення кредиту підприємством будуть також встановлювати більш високі процентні платежі за використання їх фінансових ресурсів. Ще більш критичною є несвоєчасна виплата заробітної плати, так як це може призвести навіть до кримінального переслідування менеджменту підприємства. Таким чином, з позиції платоспроможності та ліквідності балансу необхідно формувати певний обсяг запасу грошових коштів в касі і на поточних рахунках, що дозволить зберегти хороші відносини з усіма учасниками фінансово-господарських операцій.

Відсутність коштів може призвести до суттєвих юридичних ризиків. Наприклад, кредитори подадуть в суд на підприємство в тому випадку, якщо вони не будуть впевнені в його спроможності погасити зобов'язання. У гіршому випадку це може призвести до початку процедури банкрутства для погашення зобов'язань перед особами, які претендують на частину майна підприємства (рисунок 3.2).

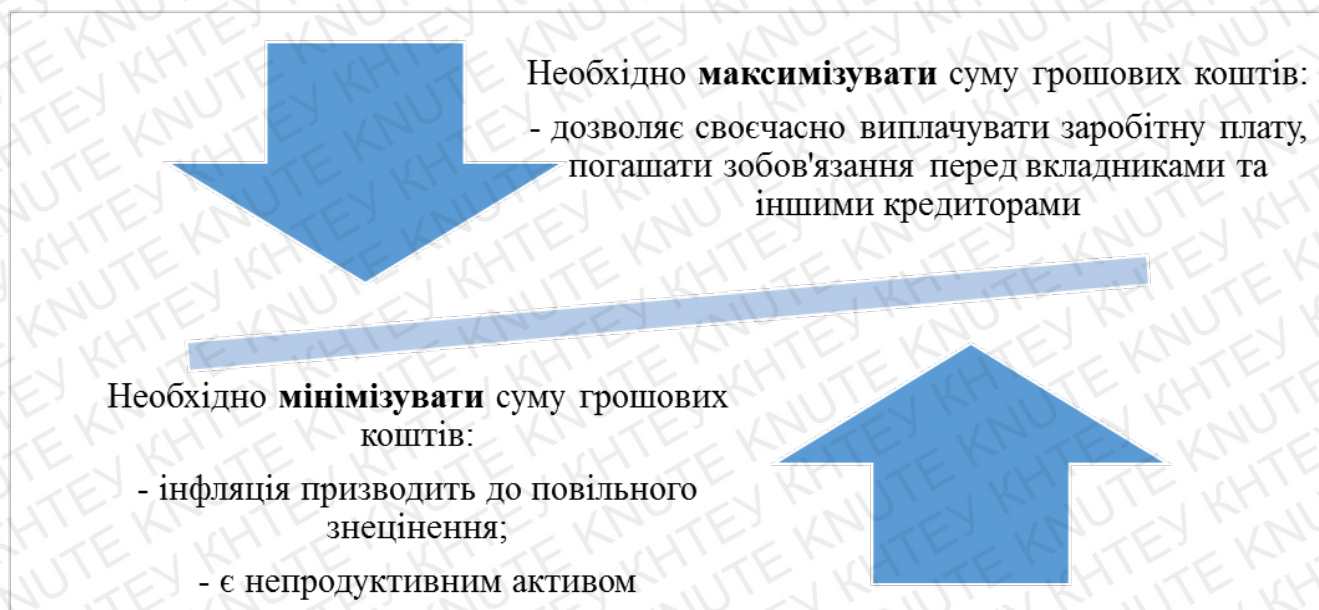


Рис. 3.2 Фактори визначення оптимального розміру грошових коштів і грошових еквівалентів ТОВ «АББ ЛТД»

Джерело: побудовано автором.

З огляду на дві різноспрямовані вимоги, вважаємо, що слід дотримуватися нормативного значення абсолютної ліквідності. Якість фінансового планування є високою на підприємстві, а тому пропонуємо формувати обсяг грошових коштів та грошових еквівалентів в розмірі 15% від суми короткострокових зобов'язань.

Це дозволить знизити обсяг грошових коштів та грошових еквівалентів в касі і на поточному рахунку в банку, що забезпечить як своєчасне погашення зобов'язань, так і захистить активи від знецінення.

Надмірний обсяг грошових коштів = $178924 - 304328 \cdot 0,15 = 133274,8$ тис. грн.

Оптимальна структура формування інвестицій підприємства представлена у таблиці 3.2. Такі інструменти як ОВДП, облігації інших підприємств завжди можна швидко реалізувати на ринку, що дозволить швидко отримати ліквідність для погашення зобов'язань. Тобто з точки зору ризиків платоспроможності нічого не змінюється і компанія зможе швидко здійснювати необхідні розрахунки.

Іншу частину суми варто вкласти у депозитний продукт банку. Компанія є великою за розміром активів, тому може отримати від вітчизняних банків вигідні пропозиції.

Таблиця 3.2

Запропонована оновлена структура фінансових інвестицій ТОВ «АББ ЛТД»
в 2019-2020 рр., %

Інструмент	Установа, майданчик	Частка, %
ОВДП	Укргазбанк, держава	50
Депозит	Приватбанк	15
Депозит	Ощадбанк	15
Депозит	Укрексімбанк	10
Облігації корпоративні	ПФТС	10
Всього	—	100

Джерело: розраховано автором.

Інший захід полягає у тому, щоб наперед закупити частину обладнання, яке згодом продається клієнтам. Оскільки в процесі дослідження товарної структури імпортованої продукції методом матриці БКГ (рисунк 2.8.) було виявлено групу товарів-лідерів за обсягами збуту, то доречним буде закуповувати продукцію саме з групи так званих «дійних корів», тобто товарів з високою ринковою часткою, які займають стабільні позиції. Вони дають змогу генерувати кошти на розвиток конкурентної політики та забезпечення конкурентоспроможності проблемних товарних груп. В таблиці 3.3 представлений перелік таких товарів. Запаси товарів, на відміну від грошових коштів, не є монетарним активом, а тому на нього не діє інфляція. Із підвищення середніх цін в економіці росте також вартість такого обладнання в гривневому еквіваленті. Тому і запропоновано вкласти частину вільних грошових коштів у ті товари, на які вже є стабільний попит від клієнтів, що співпрацюють із компанією протягом тривалого періоду часу.

Таблиця 3.3

Прогнозований обсяг закупівлі товарів для подальшої реалізації клієнтам
ТОВ «АББ ЛТД»

Товар	Ціна у гривнях	Одиниць	Загалом
Двигун IE2 18.5кВт 3000об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA160MLC2B5	30018,9	63	1891189
Двигун IE2 22кВт 3000об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA180MLA2B5	34424,1	50	1721205,4
Двигун IE2 30кВт 3000об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA200MLA2B5	43467,6	75	3260067,4
Двигун IE2 37кВт 3000об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA200MLB2B5	56012,1	100	5601210,3
Двигун IE2 45кВт 3000об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA225SMA2B5	67972,9	75	5097970,9
Двигун IE2 55кВт 3000об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA250SMA2B5	82851,2	59	4888219,2
Двигун IE2 0.06кВт 1500об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA56A4B5	2917,39	25	72934,625
Двигун IE2 0.09кВт 1500об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA56B4B5	2917,39	10	29173,85
Двигун IE2 0.12кВт 1500об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA63A4B5	2683,85	25	67096,313
Двигун IE2 0.18кВт 1500об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA63B4B5	3063,17	10	30631,725
Двигун IE2 0.25кВт 1500об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA71A4B5	3208,96	25	80224
Двигун IE2 0.75кВт 1500об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA80D4B5	4376,08	81	354462,28
Двигун IE2 0.75кВт 1500об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA80D4B5	4376,08	100	437607,75
Двигун IE2 1.1кВт 1500об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA90LB4B5	5017,82	50	250890,75
Двигун IE2 1.5кВт 1500об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA90LD4B5	6009,72	75	450728,63
Двигун IE2 2.2кВт 1500об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA100LC4B5	7118,25	50	355912,25
Двигун IE2 3кВт 1500об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA100LD4B5	8518,62	108	920011,23
Двигун IE2 4кВт 1500об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA112MB4B5	9918,73	90	892685,48
Двигун IE2 5.5кВт 1500об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA132M4B5	12661,2	88	1114182,7
Двигун IE2 7.5кВт 1500об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA132MA4B5	15986,8	75	1199006,8
Двигун IE2 11кВт 1500об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA160MLA4B5	20041,8	76	1523179,1
Двигун IE2 15кВт 1500об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA160MLB4B5	25526,4	110	2807908,1
Двигун IE2 18.5кВт 1500об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA180MLA4B5	29464,6	33	972332,05
Двигун IE2 22кВт 1500об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA180MLB4B5	35007,5	78	2730587,3
Двигун IE2 30кВт 1500об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA200MLA4B5	45218,1	20	904362,1
Двигун IE2 37кВт 1500об/хв 400 ВΔ, 415 ВΔ, 690 ВУ 50Гц M2AA225SMA4B5	54553,4	58	3164097,8
FDNA-01 Модуль зв'язку DeviceNet	6190,66	88	544777,64
FLON-01 Модуль зв'язку LonWorks	6190,66	90	557158,95
FPBA-01 Модуль зв'язку PROFIBUS DP	4285,88	120	514305,6
FCAN-01 Модуль зв'язку CanOpen	2951,99	108	318815,19
FSCA-01 Модуль зв'язку Modbus	2951,99	55	162359,59
FCNA-01 Модуль зв'язку Control Net	10286,1	85	874314,89

FECA-01 Модуль зв'язку EtherCAT	6190,66	76	470489,78
FEPL-02 Модуль зв'язку Ethernet Powerlink	6190,66	80	495252,4
Всього	-	-	44755,351

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

Таким чином, підприємство зможе знизити деструктивний вплив інфляції на фінанси компанії, що забезпечить загальне підвищення конкурентоспроможності. Крім цього, очікується, що підприємство продовжить вкладати отримані від клієнтів кошти у товарні запаси, що забезпечить стабільний ефект від такої пропозиції протягом року. Загалом за рахунок ефективного використання наявних активів, сума товарних запасів зросте на 44,755 млн. грн. В перспективі це посилить конкурентну позицію компанії на ринку, так як обсяг реалізованої продукції зросте за рахунок стабільної реалізації товарів з високим попитом.

Як вже зазначалось, для такого імпортера, як досліджуване підприємство ТОВ «АББ ЛТД», суттєвим є валютний ризик. Якщо вартість долара США буде підвищуватися, то розмір собівартості в гривневому еквіваленті істотно збільшиться у наступному році. Слід зазначити, що більшість експертів вказує на імовірне підвищення курсу гривні, а середньозважений курс на наступний рік становить, згідно прогнозу Кабінету Міністрів України, 27,3 за долар[17]. Тобто євро також зросте порівняно із поточним 27,3 грн. за євро.

Таблиця 3.4

Вплив зміни валютного курсу на обсяги грошових коштів підприємства

Зміна вартості євро до гривні, %	Валютні витрати на імпортоване обладнання, млн євро	Курс гривні, гривень за євро	Загальна сума валютних платежів, млн грн.	Втрати підприємства на валютному курсі, млн грн.
-10	9,3	24,5	228,1	25,3
-5	9,3	25,9	240,8	12,7
0	9,3	27,3	253,4	0,0
5	9,3	28,6	266,1	-12,7
10	9,3	30,0	278,8	-25,3
15	9,3	31,3	291,4	-38,0

20	9,3	32,7	304,1	-50,7
25	9,3	34,1	316,8	-63,4
30	9,3	35,4	329,5	-76,0
35	9,3	36,8	342,1	-88,7
40	9,3	38,2	354,8	-101,4
45	9,3	39,5	367,5	-114,0
50	9,3	40,9	380,1	-126,7

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Наприклад, при 5% підвищенні обсяг витрат збільшиться на 12,7 млн. грн. У цьому випадку важливо враховувати ті процеси, які вже спостерігалися в українській економіці раніше. Залежність фінансового результату підприємства від курсу валюти представлено на рисунку 3.3.

Тому вважаємо, що доцільно використовувати різні інструменти фінансового ринку для хеджування такого ризику. Наприклад, ефективним може бути використання валютних ф'ючерсів на фондовому ринку. Потреба проведення операцій хеджування постає перед багатьма учасниками ринку. Вчасно використавши запропонований інструмент, ефективність фінансового планування підприємства істотно підвищиться, адже компанія буде впевнена щодо суми прибутку на яку вона може розраховувати, оскільки в разі зміни курсу національної валюти відповідне навантаження буде перекладене на емітента інструментів хеджування. Як наслідок, можливе незначний спад фінансового результату через витрати на хеджування, проте істотно знижується рівень загроз від міжнародної діяльності.

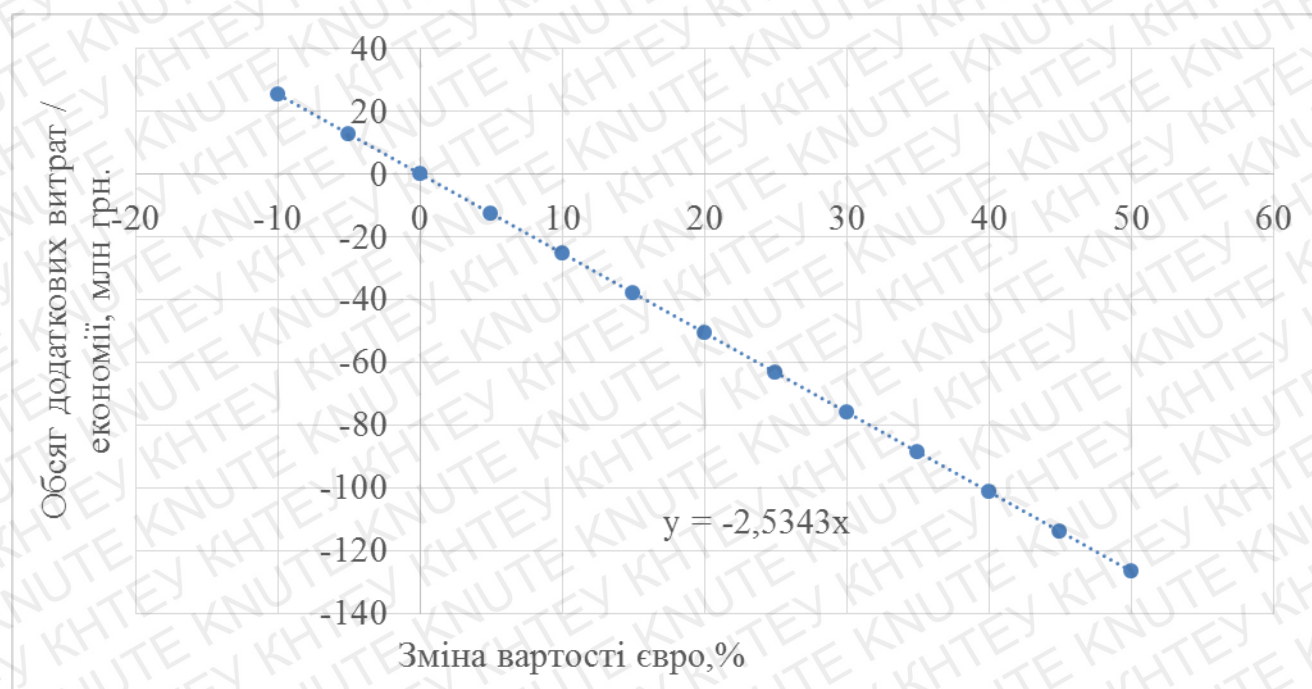


Рис. 3.3 Вплив вартості валюти на собівартість продукції підприємства

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

В даний час спостерігається повільне підвищення курсу долара і євро по відношенню до української гривні, що негативно позначається на собівартості обладнання. І хоча протягом останніх кількох місяців відбувається зростання вартості гривні, очевидно, що така ситуація не є стійкою, тому що курс залежить від різних макроекономічних параметрів, в тому числі вартості металу, продуктів харчування на світовому ринку. Динаміка курсу української гривні по відношенню до долара США в 2018 році, що співпадає і з динамікою курсу євро, представлена на рисунку 3.4.

Вважаємо, що якщо врахувати історію останніх двох років, то очевидно є тенденція зниження вартості гривні по відношенню до інших валют у зимові місяці. Ситуація, що формується, створює істотний ризик деякого зниження вартості національної валюти, тому цілком очевидно, що запропонований інструмент дозволяє істотно підвищити рівень ефективності та конкурентоспроможності міжнародної діяльності.

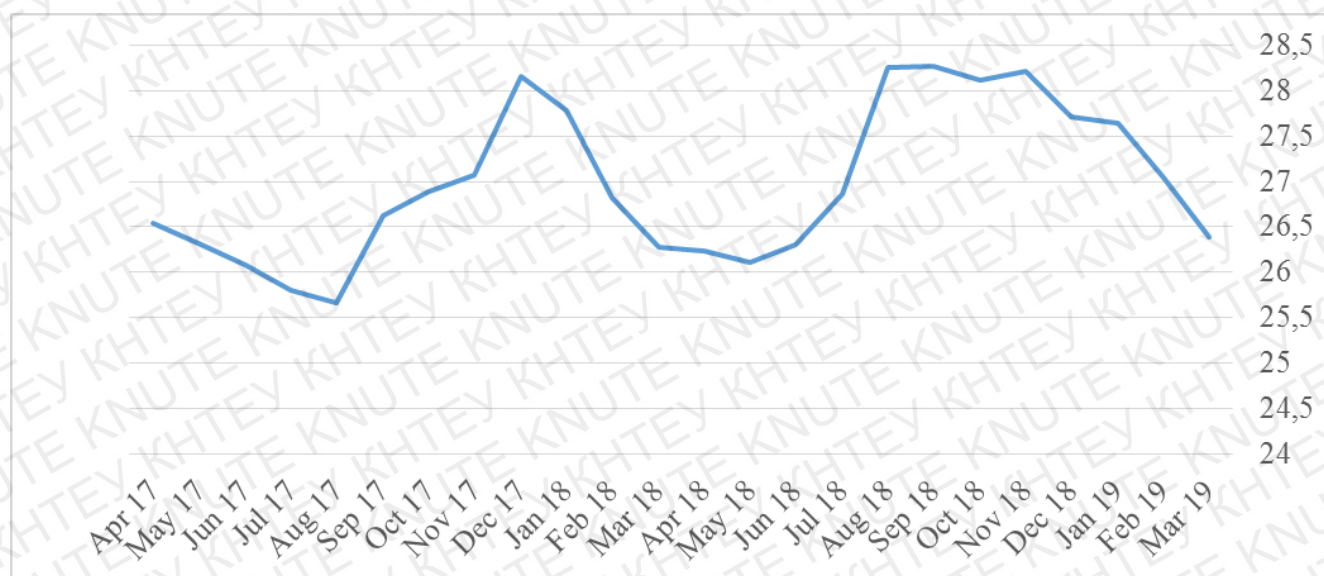


Рис. 3.4 Динаміка курсу української гривні по відношенню до долара США протягом останніх двох років, грн. за дол. США[20]

Джерело: побудовано автором на основі [20].

Отже, запропоновані наступні три заходи для удосконалення конкурентної політики, а саме ефективності фінансової діяльності: хеджування валютного ризику, зменшення вільної суми коштів та завчасна купівля частини обладнання, зменшення вільної суми коштів шляхом здійснення фінансових інвестицій. Запропоновані заходи дозволять ефективніше використати наявні активи підприємства та, як наслідок, підвищать його конкурентні позиції на ринку

3.2. Прогнозна оцінка діяльності за умови впровадження наданих пропозицій

Як було вказано, один з заходів націлений на підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства. Відповідно до запропонованої структури формування інвестицій сума вкладень становитиме 88 520 тис. грн. В такому випадку сума фінансових доходів становитиме 13 822 тис. грн. (таблиця 3.5). Тобто фінансові ресурси будуть не лише захищені від інфляції, а й дозволять отримати суттєве підвищення фінансового результату компанії.

Таблиця 3.5

Оцінка доходу в рамках оновленої політики управління грошовими коштами та формування короткострокових фінансових інвестицій

Інструмент	Очікувана річна прибутковість (дивіденди, відсотки або підвищення вартості паперу),%	Обсяг інвестицій, тис. грн.	Фінансовий дохід, тис. грн.
ОВДП	18	44260	7966,8
Депозит[1]	14,5	13278	1925,3
Депозит[10]	14	13278	1858,9
Депозит[12]	15,8	8852	1398,6
Облігації корпоративні[14]	7,6	8852	672,75
Всього	-	88520	13822

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі [1; 10; 12; 14].

Для розрахунку ефективності заходу мінімізації валютного ризику враховується вартість валютного хеджування на фондовій біржі. Необхідно сплатити внесок за допуск до участі в торгівлі на біржі (1250 тис. грн.), а також оплачувати послуги інформаційної системи, крім цього, здійснювати інші платежі.

Таблиця 3.6

Обсяг витрат для здійснення мінімізації валютного ризику

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Внесок за допуск до участі в торгах в якості учасника, плата за отримання інформації про ф'ючерси і опіони, інші платежі	1250
Комісія за операцію	902,3

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

Що ж стосується комісії за операцію хеджування, то ця сума залежить від обсягу валютного обороту, який необхідно зафіксувати. Вартість складає 0,154% від суми угоди – 21,5 млн. грн. (таблиця 3.6)

Якщо припустити, що вартість євро підвищиться хоча б на 10%, то це призведе до того, що використання інструментів валютного фінансування забезпечить економічний ефект в розмірі 23280 тис. грн.

Звичайно, подальше підвищення вартості зарубіжних валют буде приводити до більш значного результату. Такий захід в умовах стійкої національної валюти буде приводити до додаткових витрат, проте мова йде про забезпечення зростання економічної безпеки.

Тому вважаємо, що такий захід дозволить сформувати трохи нижчий прибуток у нормальних умовах, однак стійкість підвищиться. Випадкові події на валютному ринку не призведуть до погіршення якості міжнародної торгівлі компанії (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Сценарії впливу курсу валюти на економічний стан підприємства

Показник	Значення зміни валютного курсу Євро до Гривні			
	Без змін	Збільшення на 10 %	на 20 %	на 30 %
Внесок за допуск до участі в торгах в якості учасника, плата за отримання інформації про ф'ючерси і опціони, інші платежі, тис. грн.	1250	1250	1250	1250
Комісія, тис. грн.	902,3	902,3	902,3	902,3

Продовження табл. 3.7

Обсяг операцій з валютою, тис. євро	9248	9248	9248	9248
Курс на момент укладення контракту, грн. за євро	27,25	27,25	27,25	27,25
Середньозважена вартість курсу євро протягом року, грн. за євро	27,25	30	32,7	35,4
Витрати у валюті без використання інструменту хеджування, тис. грн.	252008	277440	302410	327379
Витрати в валюті в разі використання інструменту хеджування, тис. грн.	254160	254160	254160	254160
Економічний ефект від використання інструменту, тис. грн.	-2152	23280	48249	73219

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

Що ж до заходу купівлі частини товарів для створення запасів, то у 2018 році індексів споживчих цін в Україні становив 109,8%[6]. У якості «і» у розрахунках використовується $9,8/12 = 0,817$. Тобто для шостого місяця ставка дисконтування становитиме:

$1/(1+0,00817)^6 = 0,9524$, тобто кожна гривня на початку року варта 0,9524 гривні на шостий місяць. В такому випадку, якщо не реалізовувати запропонований захід, зниження вартості частини грошових коштів підприємства буде наступним (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Вплив інфляції на вартість грошових коштів, які варто виділити на попередню закупівлю необхідних товарів

Показник	Ставка дисконтування	Дисконтована вартість грошових коштів
Місяць	1	44392,6629
	2	44032,9140
	3	43676,0805
	4	43322,1386
	5	42971,0650

6	0,9524	42622,8364
7	0,9446	42277,4298

Продовження табл. 3.8

8	0,9370	41934,8223
9	0,9294	41594,9912
10	0,9219	41257,9141
11	0,9144	40923,5685
12	0,9070	40591,9324

Джерело: розраховано автором.

Тобто економічний ефект заходу становить 44755,4 (додатково сформовані товарні запаси) - 40591,9 (вартість грошових коштів на кінець року за умови відмови від заходу) = 4163,5 тис. грн.

Важливо оцінити вплив запропонованих заходів на становище компанії. Одним із методів, що дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності торговельно-сервісного підприємства, є експертний метод.

Для отримання оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «АББ ЛТД» залучалися експерти в даній галузі. В даному випадку мова йде про співробітників підприємства (директор, головний інженер, голова відділу продажів, головний бухгалтер). Всім експертам пропонувалася анкета, при заповненні якої необхідно було визначити, наскільки істотно кожен з запропонованих факторів впливає на рівень конкурентоспроможності торговельно-сервісної компанії. На другому етапі експертам пропонувалося відповісти на питання про те, який бал по найбільш важливим критеріям отримує кожне з підприємств.

Опитування проводилося з 5 по 12 червня 2019 року.

Процес складався з трьох основних етапів, а саме підготовки конкретних даних, безпосереднього проведення опитування, систематизації отриманої інформації. В процесі проведення опитування застосовувався усний метод, а в рамках систематизації отриманої інформації статистичний метод. На підставі відповідей експертів в представлена матриця конкурентного профілю (таблиця 3.9).

Для визначення рівня конкурентоспроможності враховується вага кожного з коефіцієнтів, який отримано на підставі відповідей експертів.

Крім того для порівняння було представлено також оцінку аналогічних показників основних конкурентів підприємства ТОВ «АББ ЛТД» - «Siemens» та «Shneider Electric».

Таблиця 3.9

Зміна рівня конкурентоспроможності у випадку реалізації запропонованих заходів

Показники конкурентоспроможності	Оцінка важливості	Усереднені оцінки конкурентоспроможності							
		ТОВ «АББ ЛТД» (поточний стан)		ТОВ «АББ ЛТД» (у випадку реалізації пропозицій)		«Siemens»		«Shneider Electric»	
		бали	оцінка		оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка
1	2	3	$4 = \frac{2 \times 3}{3}$	5	$6 = \frac{2 \times 5}{5}$	7	$8 = \frac{2 \times 7}{7}$	9	10
Фінансова ефективність	0,19	7	1,33	8	1,52	7	1,33	5	0,95
Якість ризик-менеджменту	0,21	7	1,47	9	1,89	7	1,47	5	1,05
Рівень кваліфікації персоналу	0,2	10	2	10	2	10	2	10	2
Якість та ефективність обладнання	0,2	8	1,6	8	1,6	8	1,6	8	1,6
Широта асортименту	0,2	7	1,4	7	1,4	8	1,6	6	1,2
Всього	1	X	7,8	X	8,41	X	8	X	6,8

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, на думку кваліфікованих працівників досліджуваного підприємства, якщо на даний час ТОВ «АББ ЛТД» характеризується дещо нижчим рівнем конкурентоспроможності порівняно із «Siemens», то у випадку реалізації

запропонованих заходів цей показник зросте вище поточного рівня та рівня конкурентоспроможності «Siemens».

Також важливим індикатором конкурентоспроможності є показник рентабельності активів. Для його розрахунку доцільно здійснити прогноз активів та фінансового результату підприємства ТОВ «АББ ЛТД».

У розрахунках припускаємо, що будуть змінюватись лише ті показники, на які безпосередньо впливають запропоновані заходи. Таким чином, можна очікувати, що зросте сума товарних запасів, а також підвищиться сума короткострокових фінансових інвестицій. Крім цього, обсяг грошових коштів на поточному рахунку знизиться на 74%. Тобто сума балансу не зміниться, але зміниться його структура (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

Прогноз активів підприємства ТОВ «АББ ЛТД» у випадку реалізації запропонованих заходів у 2019-2020 рр., тис. грн.

Показники	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	Абсолют- ний при- ріст	Віднос- ний при- ріст, %
Основні засоби	31520	31520	31520	0	0
Відстрочені податкові активи	16348	16348	16348	0	0
Необоротні активи	47893	47893	47893	0	0
Товари	71603	116358	116358	44755	63
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	73328	73328	73328	0	0
За виданими авансами	29270	29270	29270	0	0
Фінансові інвестиції	0	88519	88519	88519	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	178924	45649	45649	-133275	-74
Оборотні активи	410463	410463	410463	0	0
Баланс	458356	458356	458356	0	0

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

Що ж до фінансових результатів, то можна очікувати, що якщо курс валюти підвищиться, відповідно, відбудеться пропорційне зростання суми чистого доходу підприємства. Усі конкуренти будуть змушені підвищувати свої ціни, а тому ефект від реалізованих заходів хеджування валютного ризику запропоновано використати для формування більш високого чистого прибутку. Дещо зросте собівартість, що пов'язано із використанням інструментів хеджування валютного ризику. Крім цього, запропонована структура фінансових інвестицій дозволить отримати вищий на 18,14 % фінансовий дохід. Як результат, сума чистого прибутку зросте суттєво (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11

Прогноз фінансових результатів підприємства ТОВ «АББ ЛТД» у випадку реалізації запропонованих заходів у 2019-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	Абсолют- ний при- ріст	Відносний приріст, %
Чистий дохід від реалізації	785046	785046	863551	78505	10
Валовий прибуток	198543	198543	274895	76352	38,5
Інші операційні доходи	16322	16322	16322	0	0,0
Адміністративні витрати	46052	46052	46052	0	0,0
Витрати на збут	100065	100065	100065	0	0,0
Інші операційні витрати	36572	36572	36572	0	0,0
Фінансові результати від операційної діяльності	32176	32176	108528	76352	237,3
Інші фінансові доходи	11676	11676	13822	2146	18,4
Інші доходи	3749	3749	3749	0	0,0
Фінансові витрати	6056	6056	6056	0	0,0
Інші витрати	6859	6859	6859	0	0,0
Прибуток до оподаткування	34686	34686	113184	78498	226,3
Податок на прибуток	5321	5321	20373	15052	282,9
Чистий прибуток	29365	29365	92811	63446	216,1

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «АББ ЛТД».

Таким чином, сукупність запропонованих заходів дозволить підвищити рентабельність активів із 7,22% до 20,2%. Це прямо вказує на подальше суттєве підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Велике значення рентабельність має для ухвалення рішень у сферах фінансового планування, інвестування, як у складових конкурентної політики. Крім того показник комплексно відображає збільшення ефективності використання грошових ресурсів підприємства. Тому можна зробити висновок, що запропоновані заходи по підвищенню рентабельності активів підприємства ТОВ «АББ ЛТД» одночасно і підвищать його конкурентні позиції на українському ринку обладнання та технологій для енергетики та автоматизації та робототехніки.



Рис. 3.5 Зміна показника рентабельності активів ТОВ «АББ ЛТД» у випадку реалізації пропонованих заходів

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Ще одним важливими завданням, яке повинно виконуватись під час реалізації ефективної конкурентної політики є збільшення обсягу та динаміки ринкової частки в порівнянні з компаніями-конкурентами. Розмір частки визначає спроможність впливу компанії на ринок, її доступ до економічних ресурсів, і, як наслідок, – ступінь конкурентоспроможності компанії.

Якщо дані у таблиці 3.11 демонструють вплив пропонованих заходів без врахування сформованих на ринку тенденцій, то для розрахунку показника частки підприємства на ринку важливо врахувати, яка вплинуть сформовані раніше тенденції та тренди на цільовий показник. Для цього слід побудувати рівняння тренду, яке описує розвиток досліджуваного явища. Для цього використовується інструментарій Excel-таблиць, а саме «побудова рівняння регресії». Відповідне рівняння відображено у рисунку 3.6. Таким чином, із кожним роком обсяг ринку збільшується на 3841,9 млн. грн. (Рисунок 3.6).

Що ж до збуту компанії, то для прогнозування цього показника без урахування пропонованих заходів використовуються дані за 2015-2018-й роки. Адже до цього спостерігалось суттєве зниження доходу через кризові процеси, тому 2014-й рік призведе до викривлення прогнозних даних.

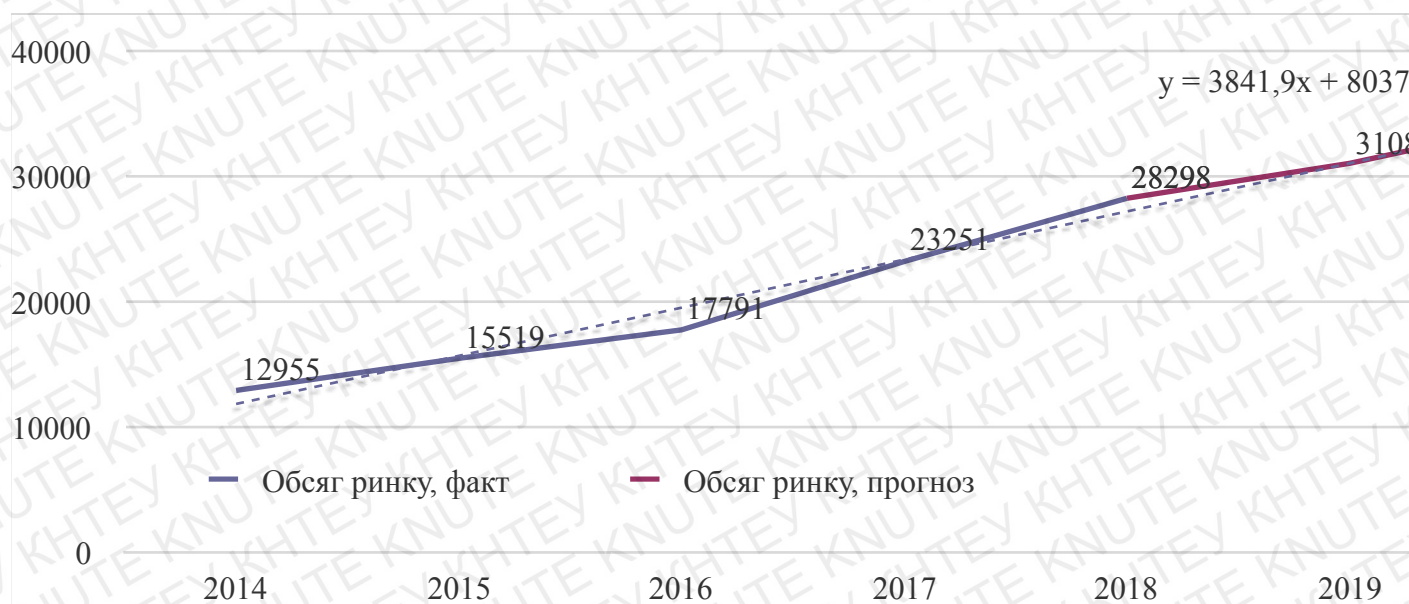


Рис. 3.6 Прогноз обсягів ринку продукції «АББ ЛТД» у 2019-2020 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором на основі [13].

Протягом наступних років слід очікувати на стабільне зростання обсягу продажів, без впливу кризової ситуації, а тому доцільно врахувати лише останні чотири роки (Рис. 3.7).

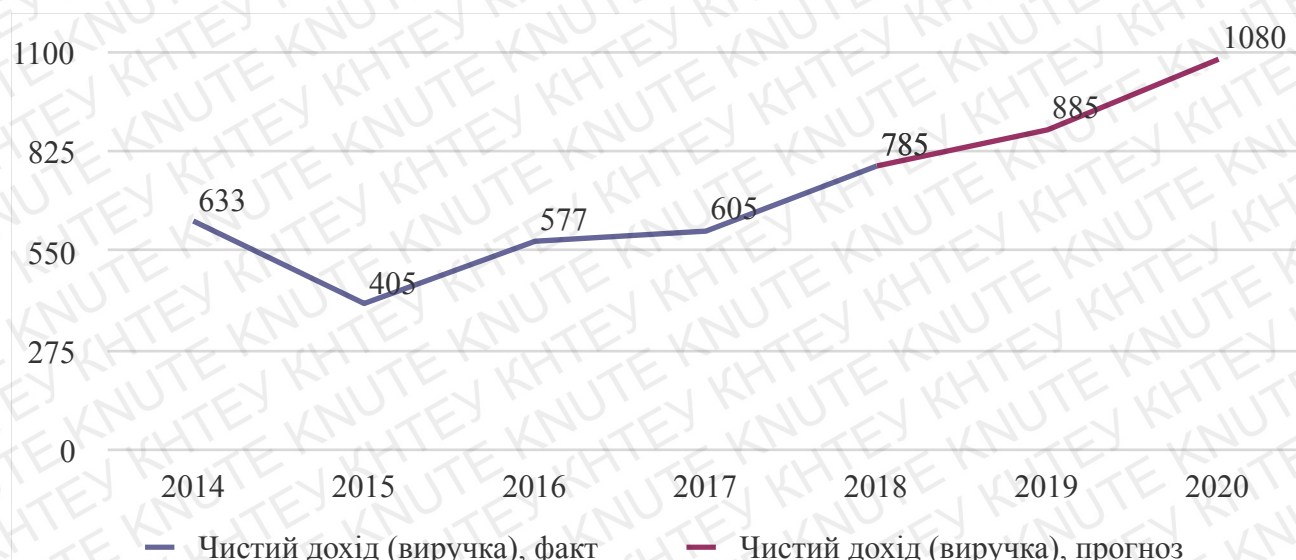


Рис. 3.7 Прогноз обсягу збуту компанії у 2019-2020 рр. з урахуванням сформованих раніше тенденцій, млн. грн.

Відповідно, отримано наступне рівняння тренду:

$$Y = 116,78 \cdot x + 301,19 \quad (3.1)$$

До розрахованого значення за 2020р. додано ефект від запропонованих заходів, а саме приріст обсягу виручки компанії, що відображено у таблиці 3.11. Тому сума доходу компанії становитиме 1080 млн. грн. у 2020 році. Без пропонованих заходів виручка становила б $116,78 \cdot 6 + 301,19 = 1001,87$ млн. грн.

Значення частки підприємства на ринку визначено як $1080 : 34931 \cdot 100\% = 3,09\%$

Як результат, сукупність впливу вказаних чинників призведе до збільшення частки підприємства на ринку з 2,77% до 3,09%. Таким чином, можна очікувати на подальше посилення підприємства, спроможність краще задовольняти потреби клієнтів, що відповідним чином відобразиться на показнику виручки. Тому можна стверджувати, що запропоновані заходи забезпечують суттєве підвищення конкурентоспроможності компанії (Рисунок 3.8).



Рис. 3.8 Зміна показника частки ТОВ «АББ ЛТД» на ринку обладнання та технологій для енергетики та автоматизації, робототехніки у випадку реалізації запропонованих заходів, %

Джерело: розраховано та побудовано автором

Отже, в наслідок підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства, збільшення ресурсів фірми за одночасного відносного скорочення їх у інших гравців на ринку свідчить про, те що ринкова частка компанії буде мати стабільну тенденцію до зростання.

В умовах незмінної прогнозованої рентабельності та обсягу продажів на ринку обладнання та технологій для енергетики та автоматизації, робототехніки, збільшення ринкової частки підприємства «АББ ЛТД» обов'язково означає одночасне її зменшення у конкурентів.

Висновки до розділу 3

В процесі обґрунтування шляхів вдосконалення конкурентної політики ТОВ «АББ ЛТД» виконані наступні завдання:

- проведено розробку заходів щодо підвищення ефективності конкурентної політики підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу. Оскільки в процесі дослідження складових конкурентної політики були виявленні недоліки в управлінні фінансовими ресурсами, то доцільним буде здійснити впровадження механізму хеджування валютного ризику за рахунок купівлі валютних ф'ючерсів.

Крім цього, частину активів слід вкласти у державні облігації, акції, корпоративні облігації, депозитні вклади частину вільних грошових коштів. Також запропоновано завчасно імпортувати обладнання відповідно до наявних прогнозів майбутніх поставок.

- здійснено прогнозну оцінку діяльності за умови впровадження наданих пропозицій. Захід завчасної купівлі обладнання дозволить отримати економічний ефект у розмірі 4163,5 тис. грн. Економія від валютного хеджування у випадку підвищення курсу євро на 10% становитиме 23280 тис. грн. Захід формування фінансового інвестиційного портфеля принесе компанії додаткові 2146 тис. грн. у вигляді процентних платежів. У сукупності запропоновані заходи забезпечать зміну індексу інфляції з 7,8 балів із 10 до 8,41 балу із 10. Рівень рентабельності активів підвищиться з 7,22% до 20,2%. Як результат здійснення запропонованих заходів, сукупність впливу вказаних чинників призведе до збільшення частки підприємства на ринку з 2,77% у 2018 році до 3,09% у 2020 році, що і є основним завданням конкурентної політики.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі вивчення теоретичних та практичних аспектів конкурентної політики підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу сформульовані наступні висновки та рекомендації:

1. Проведено аналіз фінансово-господарської та комерційної діяльності підприємства ТОВ «АББ ЛТД». Позитивними сторонами поточного фінансового стану підприємства є зростання доходу, а також чистого фінансового результату, що призвело до високого рівня рентабельності власного капіталу. Проте враховуючи показник інфляції та зміну вартості грошей протягом досліджуваного періоду, то виявляється, що фактично спостерігається зниження реальних обсягів доходів підприємства.

Крім цього, виявлено, що відбувається зниження ефективності використання активів, зокрема зменшення оборотності активів і основних засобів. Також вказано, що є суттєві запитання до поточної політики фінансування

підприємства, адже залежність від зовнішніх джерел фінансування є надмірною, що може призвести до зупинки діяльності у тому випадку, якщо таке джерело виявиться недоступним. Окрім цього, вказано, що залишок коштів на поточному рахунку є дуже високим, що не бажано, адже вартість монетарних активів знижується з часом. Надмірний обсяг грошових коштів призводить до недоотриманого прибутку, адже ці кошти могли б бути направлені за фінансовим напрямком для отримання додаткового фінансового доходу.

2. Виконано аналіз складових конкурентної політики підприємства ТОВ «АББ ЛТД». Особливість поточної бізнес-моделі підприємства полягає у тому, що залежність від материнської компанії є дуже високою. Саме остання регламентує та контролює такі важливі аспекти конкурентної політики як виробництво, інноваційна діяльність, контроль якості. З іншої сторони, у підприємства залишається така важлива функція, як реалізація комунікаційної політики при взаємодії з клієнтами. Тобто працівники компанії, а саме менеджери по продажах реалізують функції просування продукції на ринку, а також надають додаткові послуги. Виявлені недоліки у такому важливому аспекті забезпечення конкурентної політики, як управління фінансовими ресурсами, в результаті чого наявні активи використовуються неефективно та підлягають ризикам.

Негативною стороною є високий рівень валютного ризику при здійсненні діяльності, адже імпорتنі операції компанії є визначальним аспектом її діяльності. Підвищення курсу зарубіжних валют призводить до зниження конкурентоспроможності товарів та послуг ТОВ «АББ ЛТД». Основу продажів компанії на українському ринку становить робототехніка та електродвигуни, обладнання для електрифікації, обладнання для енергетичних мереж.

3. Надано оцінку конкурентного середовища компанії ТОВ «АББ ЛТД». Поточна частка компанії на ринку говорить про низький рівень конкурентоспроможності підприємства, адже на ринку представлена велика кількість учасників, які також намагаються досягнути посилення свого положення. Аналіз дозволив виявити, що загроза зі сторони потенційних конкурентів та виробників товарів-замінників є несуттєвою, а конкурентне

середовище надає більше можливостей для розвитку, аніж загроз. Основний постачальник, а саме материнська компанія, може диктувати свої умови здійснення поставок, тобто у питаннях вибору постачальників відсутня гнучкість. Позитивним аспектом є висока диверсифікація покупців в Україні та наявність постійних клієнтів з великими обсягами замовлень продукції ТОВ «АББ ЛТД», що дозволяє формувати добре прогнозовані показники діяльності у наступному році.

4. Виконано вибір напрямку імпорту ТОВ «АББ ЛТД» у контексті реалізації конкурентної політики підприємства. Оптимальним напрямком отримання поставок є Німеччина. Про це свідчить декілька фактів. На поточний момент наявні тісні транспортно-логістичні зв'язки між ТОВ «АББ ЛТД» і дочірніми компаніями материнської структури, які виготовляють обладнання саме у Німеччині. Крім цього, аналіз динаміки імпорту електрообладнання для потреб українських компаній дозволив виявити, що саме з Німеччиною у цій сфері спостерігається найбільш тісна та налагоджена співпраця. Ще одним позитивним моментом є використання нульової ставки митними органами України по відношенню до електродвигунів та інших товарів, що ТОВ «АББ ЛТД» продає в Україні. Також на основі аналізу обсягів та структури імпорту, визначено групу в товарній структурі компанії з високою ринковою часткою, такі, як електродвигуни, високовольтне/середньовольтне/низьковольтне обладнання, реактори, генераторні вимикачі, електропроводи, робототехніка, зарядні пристрої та інфраструктура для електромобілів. Вони дають змогу генерувати додаткові кошти для забезпечення фінансової стабільності та розвиток конкурентної політики, а саме конкурентоспроможності підприємства.

5. Здійснено розробку заходів щодо підвищення ефективності конкурентної політики підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу. При дослідженні складових конкурентної політики були виявлені недоліки в політиці управління фінансами та іншими сферами підприємства, що мають стосунок до фінансово-економічної діяльності, що суттєво погіршує конкурентні позиції підприємства. Сюди відносяться висока частка монетарних активів, на які діє інфляція; висока роль

валютного ризику в міжнародній діяльності компанії, а також суттєвий недоотриманий прибуток у зв'язку із неповним використанням наявного резерву для підвищення ефективності роботи компанії. Запропоновані три заходи для підвищення конкурентоспроможності та ефективності міжнародної діяльності, а саме: хеджування валютного ризику, зменшення вільної суми коштів шляхом завчасної закупівлі частини обладнання та здійснення фінансових інвестицій. Реалізувати хеджування валютного ризику можна за допомогою валютних ф'ючерсів та інших валютних деривативів. Зменшення вільної суми коштів можна шляхом їх вкладення у фінансові інструменти, наприклад, облігації, акції, депозити.

6. Розраховано прогнозну оцінку діяльності за умови впровадження наданих пропозицій. Пропонований захід завчасної купівлі обладнання для мінімізації інфляційного впливу дозволить отримати економічний ефект у розмірі 4163,5 тис. грн. Економія від валютного хеджування у випадку підвищення курсу євро на 10% становитиме 23280 тис. грн. Пропозиція створення фінансового інвестиційного портфеля забезпечить додаткові 2146 тис. грн. у вигляді процентних платежів. Таким чином, у сумі усі запропоновані рекомендації призведуть до підвищення індексу інфляції з 7,8 балів із 10 до 8,41 балу із 10, а рівня рентабельності активів з 7,22% до 20,2%. Як результат здійснення запропонованих заходів, сукупність впливу вказаних чинників призведе до збільшення частки підприємства на ринку з 2,77% у 2018 році до 3,09% у 2020 році, що і є основним завданням конкурентної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Депозити в Приватбанку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua/depozit> (дата перегляду: 10.10.2019)
2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата перегляду: 10.10.2019).
3. Иванова М.Б. Стратегическое управление конкурентоспособностью транспортно-экспедиторской компании: постановка проблемы / М.Б. Иванова, М.Ю. Иванов // Эксплуатация морского транспорта. - 2015. -№4 (77). - С.24-30.
4. Індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.heritage.org/index/> (дата перегляду: 10.10.2019).
5. Індекс залучення країн світу до міжнародної торгівлі (Enabling Trade Index) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GETR_2016_report.pdf (дата перегляду: 10.10.2019).

6. Індекс інфляції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2018/> (дата перегляду: 10.10.2019)
7. Індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.doingbusiness.org/Rankings> (дата перегляду: 10.10.2019).
8. Кондратюков С.В., Стаурский Е.С., Основные подходы к определению и анализу конкурентоспособности организаций на рынке услуг / Кондратюков С.В., Стаурский Е.С. // Омский научный вестник. 2012. № 2 (106). — С. 78-82
9. Кравченко Л.А., Алексанова А.Д., Сущность и детерминанты конкурентоспособности на микро- и макроэкономическом уровне / Л.А. Кравченко, А.Д. Алексанова // Менеджмент предпринимательской деятельности, 2018. — С. 489-493.
10. Мій депозит | Ощадбанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua/private/deposit/my-deposit> (дата перегляду: 10.10.2019)
11. Овчинникова Т.В., Сущность конкурентоспособности, ее показатели и модели / Т.В. Овчинникова // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. —. 2018. — С. 148-150
12. Процентні ставки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.eximb.com.ua/business/pryvatnym-klientam/pryvatnym-klientam-depozyty/dodatkovoprocentni-stavky-za-vkladamy-fizychnyh-osib-yaki-diyut-v-at-ukreksimbank.html#profitable-term> (дата перегляду: 10.10.2019)
13. Реалізація промислової продукції за видами за переліком PRODCOM [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovpp_u/arh_rppvp_u.html (дата перегляду: 10.10.2019).
14. Результати // КІНТО [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kinto.com/pf/social/performance.html> (дата перегляду: 10.10.2019)

15. Результати розміщення облігацій внутрішніх державних позик [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/control/uk/bonds/list> (дата перегляду: 10.10.2019)
16. Тоноян С.А. Оценка конкурентоспособности предприятий в сфере транспортного обслуживания населения / С.А. Тоноян // В сборнике: Избранные доклады 61-й университетской научно-технической конференции студентов и молодых ученых 2015. - С. 1067-1069.
17. У Кабміні дали новий прогноз курсу гривні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.slovoidilo.ua/2019/10/08/novyna/finansy/kabmini-daly-novujj-prohnoz-kursu-hryvni> (дата перегляду: 10.10.2019)
18. Global Competitiveness Index 2017-2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=DEU>
19. Tariffs and Rules of Origin [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://madb.europa.eu/madb/atDutyOverviewPubli.htm?countries=UA&hscode=8501> (дата перегляду: 10.10.2019).
20. USD/UAH - US Dollar Ukrainian Hryvnia [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.investing.com/currencies/usd-uah-historical-data> (дата перегляду: 10.10.2019).
21. World Economic Forum Reports [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.weforum.org/reports>