

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

ВАЩЕНКО ТЕТЯНА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 005.932:005.21(043.5)

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ
СТРАТЕГІЇ ІМПОРТОЗАМІЩЕННЯ ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник: кандидат економічних
наук, доцент, доцент кафедри маркетингу
та управління інноваційною діяльністю
Шипуліна Юлія Сергіївна

Суми – 2015

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I Передумови використання стратегії імпортозаміщення у конкурентному середовищі промислових підприємств.....	11
1.1 Теоретичні засади формування стратегії імпортозаміщення промислового підприємства.....	11
1.2 Імпортозаміщення як перспективний напрям розвитку промислових підприємств.....	28
1.3 Проблеми та перспективи використання імпортозаміщення на шляху до підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудівної галузі.....	45
Висновки до першого розділу.....	66
РОЗДІЛ II Організаційно-методичні засади формування стратегії імпортозаміщення на вітчизняних промислових підприємствах.....	69
2.1 Теоретико-методичні засади формування стратегії імпортозаміщення вітчизняними промисловими підприємствами	69
2.2 Аналіз ефективності товарної політики на вітчизняних підприємствах машинобудівного сектору (на прикладі підприємств Сумської області).....	83
2.3 Підходи до обґрунтування вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення.....	102
Висновки до другого розділу.....	122
РОЗДІЛ III Практичні аспекти управління стратегією імпортозаміщення на машинобудівному підприємстві.....	125
3.1 Організаційно-економічні засади управління стратегією	125

імпортозаміщення.....	
3.2 Аналіз доцільності застосування стратегії імпортозаміщення на базі АТ «Сумський завод «Насосенергомаш».....	140
3.3 Вибір напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення за умов економічної оптимізації для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»	153
Висновки до третього розділу.....	172
ВИСНОВКИ.....	176
ДОДАТКИ.....	179
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	213

ВСТУП

Актуальність теми. Промисловий комплекс є визначальним для економіки будь-якої країни. Зовнішньополітична ситуація в Україні призвела більшість промислових підприємств до стадії занепаду та банкрутства. Низький рівень менеджменту щодо процесів стратегічного управління промислових підприємств, відсутність протекціонізму з боку держави вимагають від управлінської ланки прийняття новітніх стратегічних кроків швидкого та ефективного розвитку занедбаних виробничих потужностей для виготовлення продукції, здатної конкурувати та бути затребуваною на європейському ринку. Саме цей вектор покращання економічного стану держави є перспективним, адже через вплив політичної ситуації необхідно переорієнтовувати вітчизняних виробників на пошук європейських партнерів. Одним з альтернативних напрямів є формування стратегії імпортозаміщення, тобто переорієнтація виробництва на власні сили, забезпечення процесу модернізації виробничих потужностей та створення конкурентоспроможного продукту для задоволення потреб споживачів.

Над проблемою виходу вітчизняних підприємств із кризового стану, розробленням ефективних стратегій їх розвитку працювали такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: С. С. Гаркавенко, В. Г. Герасимчук, І. З. Должанський, І. В. Дунаєва, Д. Н. Зайцев, С. М. Ілляшенко, Л. Р. Ісмагілова, П. А. Кадочніков, Н. Картер, А. П. Кіреєв, А. Ф. Комілов, Ф. Котлер, Д. Ю. Крамської, Н. В. Куденко, Ж. Ламбен, П. Ліндерт, А. А. Мазаракі, Л. І. Михайлова, М. Портер, С. І. Редько, О. П. Терехов, Р. А. Фатхудінов, Х. Ченері, Л. В. Шинкарук та інші. Їх праці широко висвітлюють питання стратегічного розвитку промислових підприємств, проте умови сьогодення вимагають удосконалення класичних підходів відповідно до сучасних бізнес-процесів.

Усе більшої актуальності набуває розвиток промислового сектору на засадах імпортозаміщення. Проте це питання не має широкого висвітлення у вітчизняній літературі. Деякі аспекти імпортозаміщення розглядають такі вчені,

як: А. Я. Ельянов, Я. А. Жаліло, В. В. Зарянкін, Ю. В. Кіндзерський, Н. В. Коваленко, Т. М. Мельник, С. М. Пазізіна, Л. І. Федулова, М. М. Якубовський та інші. Але їх праці присвячені більшою мірою реалізації процесу імпортозаміщення на державному рівні. Натомість рівень промислових підприємств розглядається лише частково. Висока залежність вітчизняних виробників від стану політичної та економічної ситуацій у державі, насиченість внутрішнього ринку імпортом вимагають від підприємств адаптації та розроблення новітніх стратегій розвитку.

Актуальність зазначених вище питань, їх важливість і практична значущість для підвищення результативності діяльності промислових підприємств обумовили вибір теми дисертаційного дослідження, його мету та завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тематика дисертаційного дослідження відповідає державним бюджетним, господарсько-договірним темам, а також ініціативним дослідженням Сумського державного університету. Дисертант брала участь як співавтор у виконанні цих тем і програм, підготовці відповідних звітів, зокрема таких фундаментальних наукових тем: «Фундаментальні основи формування механізмів забезпечення інноваційного розвитку економічних систем» (№ ДР 0109U008930), де автором запропоновано основні напрями діяльності машинобудівної галузі з огляду на нестійкий стан економіки України; «Дослідження маркетингового середовища та інфраструктури промислових підприємств» (№ ДР 0112U008149), де проаналізовано передумови маркетингової інтеграції інноваційної діяльності підприємств машинобудівної галузі України; «Механізми формування ринково-орієнтованих стратегій інноваційного прориву» (№ ДР 0112U008148), де автором визначено етапи формування та реалізації стратегії імпортозаміщення промислових підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розроблення та наукове обґрунтування організаційно-економічних засад формування стратегії

імпортозаміщення на машинобудівному підприємстві. Відповідно до поставленої мети було визначено такі завдання:

- уточнити понятійний апарат теорії стратегічного управління підприємством на засадах імпортозаміщення;
- визначити місце стратегії імпортозаміщення в системі класифікації маркетингових стратегій;
- дослідити проблеми та перспективи використання імпортозаміщення вітчизняними виробниками машинобудівної галузі з метою підвищення їх конкурентоспроможності;
- сформулювати можливі напрями розвитку промислового підприємства на засадах імпортозаміщення;
- визначити етапи формування стратегії імпортозаміщення та принципи управління товарним портфелем на засадах імпортозаміщення;
- удосконалити методичні підходи до вибору об'єкта впровадження стратегії імпортозаміщення на промисловому підприємстві;
- обґрунтувати вибір напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення для промислового підприємства;
- розвинути схему елементів механізму управління стратегією імпортозаміщення промислового підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії імпортозаміщення на промисловому підприємстві.

Предметом дослідження є економічні відносини, що виникають під час управління стратегічним розвитком промислового підприємства на засадах імпортозаміщення.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційного дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення сучасної економічної теорії і теорії міжнародної торгівлі, маркетингу, сучасні концепції управління інноваційною діяльністю, законодавчі та нормативні документи щодо врегулювання господарської діяльності підприємств, праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені

проблематиці прийняття господарських рішень. Для розв'язання поставлених завдань у процесі дослідження були використані такі методи: логічного аналізу – для узагальнення теоретичних засад формування та реалізації стратегічного управління підприємством на засадах імпортозаміщення; порівняння та групування – для опрацювання статистичних даних; системного аналізу – для визначення впливу факторів підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств; графічний метод – для подання результатів емпіричних досліджень у наочній формі; експертних оцінок – під час визначення пріоритетних напрямів реалізації стратегії імпортозаміщення; маркетингового аналізу – для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища, аналізу успіху підприємства у галузі, визначення сильних і слабких сторін підприємства, ринкових можливостей та загроз; економіко-математичного аналізу – для вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення на підприємстві.

Інформаційною базою дисертації є нормативні та законодавчі акти державних органів управління, офіційні статистичні дані, матеріали звітності досліджуваних підприємств, публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, ресурси Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

вперше:

– запропоновано науково-методичні засади формування вектора стратегічного розвитку промислового підприємства на засадах імпортозаміщення, що базується на використанні матриці, побудованої в координатах «частка групи в товарному портфелі підприємства» та «ступінь пріоритету напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення», які дозволяють підвищити ступінь обґрунтованості прийняття управлінських рішень у мінливих зовнішніх умовах;

удосконалено:

– визначення поняття «стратегія імпортозаміщення промислового підприємства», як системного підходу, спрямованого на зменшення питомої

ваги імпортованих матеріалів, сировини та комплектуючих у складі готової продукції підприємства для підвищення ступеня адаптації до змін ринкових умов, зниження ступеня ризику, забезпечення більш повного завантаження власних потужностей та підвищення ефективності виробництва, що поглиблює теоретичні засади стратегічного управління підприємством на основі маркетингу;

– науково-методичний підхід до аналізу доцільності застосування стратегії імпортозаміщення та вибору об'єкта її впровадження, який на відміну від існуючих базується на поєднанні оцінювання мікро- та макросередовища промислового підприємства та використанні методу аналізу ієрархій, що дає можливість обирати найкраще з рішень, ураховуючи множину критеріїв, що здійснюють різноспрямований вплив на них;

– науково-методичний підхід до формування стратегії імпортозаміщення на промисловому підприємстві на основі поетапного ітераційного вибору перспективних напрямів його розвитку з урахуванням на відміну від існуючих підходів наявного техніко-економічного стану, факторів ринкового середовища, міри ринкового ризику та додаткової дохідності інвестицій, що забезпечує вибір найбільш привабливих проектів для їх реалізації;

дістало подальшого розвитку:

– класифікація маркетингових стратегій, яка передбачає виокремлення класифікаційної ознаки «за напрямом трансформації структури комплектуючих готової продукції», що дозволяє визначити місце стратегії імпортозаміщення серед маркетингових стратегій та деталізувати напрями її реалізації;

– елементи організаційно-економічного механізму управління стратегією імпортозаміщення промислового підприємства у частині уточнення етапів та інструментів її формування на основі ієрархії принципів і функцій стратегічного управління на засадах імпортозаміщення, а також методичних підходів до визначення об'єкта її впровадження з метою раціоналізації системи організаційно-управлінських заходів переходу від імпортоорієнтовної до експортоорієнтовної моделі функціонування підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні та методичні положення, висновки і рекомендації дисертаційної роботи доведені до рівня практичних розробок, які сприяють підвищенню ефективності стратегічного управління діяльністю підприємств на засадах імпортозаміщення.

Запропоновані науково-методичні та практичні результати дисертаційного дослідження щодо розроблення, прийняття та реалізації маркетингових та управлінських рішень були впроваджені у практичну діяльність промислових підприємств Сумської області: 1) науково-методичні положення поетапного вибору напрямів реалізації стратегії імпортозаміщення – у діяльність АТ «Сумський завод «Насосенергомаш», м. Суми (акт № 43/2-1474 від 28 січня 2015 р.); 2) науково-методичний підхід щодо прийняття управлінського рішення про доцільність застосування стратегії імпортозаміщення, вибір пріоритетних напрямів впровадження та обґрунтування економічної доцільності її реалізації на ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе», м. Суми (акт № 111.6-15 від 5 лютого 2015 р.).

Матеріали дисертаційного дослідження (теоретичні, методичні та практичні авторські розробки) впроваджені у навчальний процес Сумського державного університету (акт № 1 від 2 лютого 2015 р.). Теоретичні і практичні положення дисертації використовуються у навчальних курсах дисциплін «Стратегічний маркетинг», «Товарна інноваційна політика», «Промисловий маркетинг».

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею. Сформульовані та науково обґрунтовані авторські положення, висновки та пропозиції дозволяють вирішувати важливе науково-прикладне завдання щодо формування та реалізації стратегії імпортозаміщення на сучасних промислових підприємствах. Висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. Особистий внесок автора у наукових працях, опублікованих у співавторстві, зазначено в списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи доповідалися на науково-практичних конференціях, форумах різних рівнів, у тому числі: III Міжнародній науково-практичній конференції викладачів, аспірантів і студентів «Маркетинг на міжнародних ринках товарів і послуг: глобальні аспекти» (м. Донецьк, 2012 р.); Міжнародних науково-практичних конференціях «Економічні проблеми сталого розвитку» (м. Суми, 2012–2014 рр.); VI–VIII Міжнародних науково-практичних конференціях «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» (м. Суми, 2012–2014 рр.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону» (м. Суми, 2013 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка та менеджмент: перспективи розвитку» (м. Суми, 2013 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансово-економічні напрями розвитку менеджменту, обліку та аудиту» (м. Одеса, 2014 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансові аспекти розвитку економіки: теорія, методологія, практика» (м. Львів, 2014 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 20 наукових працях (16 із них належать особисто автору), у тому числі 6 статей у наукових фахових виданнях України (з них 3 публікації включено до міжнародних наукометричних баз); 2 підрозділи у колективних монографіях; 1 стаття в інших наукових виданнях України (публікацію включено до міжнародних наукометричних баз); 11 публікацій у збірниках матеріалів конференцій. Загальний обсяг публікацій за темою дисертації становить 6,02 друк. арк., із них особисто дисертанту належить 5,29 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 185 найменувань, 4 додатків. Загальний обсяг дисертації – 233 сторінки, у тому числі основного тексту 173 сторінки, 54 таблиці на 21 сторінці, 48 рисунків на 18 сторінках, додатки на 34 сторінках, список використаних джерел на 21 сторінці.

РОЗДІЛ 1

ПЕРЕДУМОВИ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЇ ІМПОРТОЗАМІЩЕННЯ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Теоретичні засади формування стратегії імпортозаміщення промислового підприємства

Термін «імпортозаміщення» набув популярності ще в 50-60-х роках ХХ століття як стратегічний крок у сприянні розвитку країн та набуття ними економічної незалежності. Проблема доцільності застосування імпортозаміщення підіймалася в роботах представників економічної науки та практиками, але й досі не знайшла однозначної оцінки стосовно доцільності її реалізації. Сучасна економічна література подає імпортозаміщення як політику держав через призму наздоганяючого розвитку, що реалізується країнами «третього світу» та ґрунтується на основі протекціонізму і суперечить вільним ринковим відносинам та принципам живої конкуренції [154]. Однак, існують випадки, коли реалізація імпортозамінної політики, орієнтованої на заміну товарів імпортного виробництва конкурентоспроможними національними товарами забезпечує розвиток вітчизняних галузей промисловості, більшою мірою високотехнологічних виробництв.

У ряді праць закордонних вчених імпортозаміщення трактується як спосіб залучення тієї чи іншої держави у світове господарство, забезпечення зростання економіки за рахунок розвитку внутрішнього ринку промислових товарів [169]. Імпортозаміщення розглядалося у якості цільової установки розвитку національної економіки такими вченими як Х. Ченері, Н. Картер (представники неокейнсіанської школи) [109].

Питання формування політики імпортозаміщення не досить широко висвітлені у вітчизняній літературі. Головним аспектам цієї проблеми присвячені роботи І. В. Дунаєва [27], Я. А. Жаліло [30], С. М. Пазізіної [115], Л. В. Шинкарука [154].

Теоретичні аспекти та практика реалізації імпортозаміщення аналізувалися в роботах сучасних вітчизняних та іноземних вчених. Так, американський дослідник П. Ліндерт [94] розглядав взаємний вплив зміни міжнародних умов торгівлі та імпортозамінного росту.

У працях П. А. Кадочнікова [53] розглядається вплив макроекономічних процесів на розвиток імпортозаміщення. А. Ф. Комілов [78] розглядає імпортозаміщення окремих товарних груп як фактор забезпечення економічної безпеки. Водночас мало дослідженими залишаються питання щодо можливостей використання стратегії імпортозаміщення в процесі управління промисловими підприємствами з метою підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародній арені та при удосконаленні державної зовнішньоторговельної політики України.

А. П. Кіреєв [56] аналізував механізм і обґрунтовував переваги імпортозамещуючого росту. О. П. Терехов [140] розглядає проблеми конкурентоспроможності імпортозамінної продукції промислових підприємств. Д. Н. Зайцев [32] пропонує організацію виробництва імпортозамінної продукції як напрям економічного розвитку регіону. Л. Р. Ісмагілова [40] розглядає напрями та механізм розвитку імпортозамінних виробництв у масштабах регіону. С. І. Редько [125] розглядає імпортозаміщення окремих товарних груп як фактор забезпечення економічної безпеки країни.

Проведений аналіз літературних джерел з досліджуваної тематики дозволяє зробити висновки про те, що на сьогоднішній день не існує єдиного підходу щодо визначення поняття стратегії імпортозаміщення. Наприклад, імпортозаміщення трактується як «...тип економічної стратегії та промислової політики держави, спрямованих на заміну імпорту промислових

товарів, що користуються попитом на внутрішньому ринку, товарами національного виробництва» [158].

При цьому така стратегія застосовується в рамках короткотривалого імпортозаміщуючого етапу індустріалізації. Інші варіанти поняття імпортозаміщення подають його як «зменшення або припинення імпорту певного товару за допомогою виробництва, випуску в країні таких же, або аналогічних товарів» [124].

Хоча і ставлення до імпортозаміщення у світі не однозначне, актуальність даної теми для України має особливе значення. Слід прагнути до того, щоб імпортозаміщення сприяло насиченню внутрішнього ринку національними продуктами високотехнологічних виробництв зі значною доданою вартістю. Застосування подібних стратегічних кроків дасть змогу до розвитку конкурентоспроможних товарів на світовому ринку з перспективою експортоорієнтовного виробництва.

Сучасний стан ринкових відносин на території України супроводжується певними проблемами у формуванні конкурентоспроможних позицій промислових підприємств машинобудівного сектору. Один з найголовніших факторів виживання та розвитку підприємницької діяльності – стратегічне планування. Раніше підприємствам можна було особливо не замислюватись над розробкою та реалізацією стратегій розвитку. Сьогодні ж ринок значно насичений товарами, йому притаманна висока конкурентна боротьба за споживача, тому стратегічне планування стало невід'ємною частиною ефективної діяльності підприємства.

Ефективна стратегія підприємства передбачає адекватне та своєчасне, а частіше і передбачуване, реагування на сигнали ринкового середовища, нестандартні рішення, інноваційний підхід, аналіз та прогнозування ризиків, інтерактивні варіанти реалізації цілей підприємства. Саме тому, на сьогодні постала проблема перед промисловими підприємствами у розробленні та реалізації власних стратегій. Маркетингові інноваційні стратегії дають можливість вирішувати дані проблеми, оскільки вони засновані, в першу

чергу, на аналізі середовища в якому функціонує підприємство, його технічних можливостей, слабких сторін, ризиків та інших факторів з метою прогнозуванні сценаріїв розвитку подій та впровадженні новітніх стратегій. Розробка стратегії підприємства проводиться в умовах невизначеності. Саме маркетингова стратегія сприяє врівноваженню між внутрішнім та зовнішнім середовищем діяльності суб'єкту господарювання.

На сучасному етапі індустріалізації промисловості більшість підприємств машинобудівної галузі України постали перед проблемою неефективного використання засобів виробництва продукції, що залишилися ще з часів планової економіки.

Більшість промислових підприємств не мають чітких стратегічних завдань. Для них характерне інтуїтивне прийняття рішень та планування системи збуту і, як наслідок, занепад головних вітчизняних підприємств.

Саме такий стан галузі в цілому обумовлює необхідність формування новітніх підходів до реалізації стратегічних завдань підприємств.

Стратегічне управління відіграє вирішальну роль у діяльності підприємства, а саме:

- в умовах загострення конкурентної боротьби стратегічна орієнтація діяльності підприємства є одним з вирішальних факторів виживання та процвітання;
- стратегічне планування (як функція стратегічного управління) дозволяє адекватним чином відреагувати на фактори невизначеності і ризику, властиві зовнішньому середовищу.

Для того, щоб організація найкращим чином реагувала на вплив зовнішнього середовища, її система управління має бути побудована на обґрунтованих принципах [118].

Виробничі потужності сучасних машинобудівних підприємств використовуються не повно з причини обмеженості збуту основної продукції. Цей фактор впливає на витрати виробництва та ціну останньої. У таких

умовах підприємствам машинобудівної галузі необхідно знаходити нові вигідні напрями для диверсифікації своєї діяльності.

В першу чергу диверсифікація діяльності промислового підприємства дає можливість у формуванні замкнутого циклу виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції та комплектуючих, що випускається підприємством, через здатність до варіації, контролю якості та собівартості. Така стратегія є взаємопов'язуючою, тобто дозволяє знизити ціну продукції та збільшити прибутки.

Для розвитку вітчизняної економіки застосування стратегій диверсифікації підприємствами машинобудівної галузі має велике значення. Новітні стратегії диверсифікації виробництва є інструментом руху капіталу між галузями в рамках однієї держави, забезпечення імпортозаміщення, створення умов демонополізації економічних процесів, створення нових робочих місць, розвитку самого виробництва та оптимізації галузей промислового значення, створення замкнутих циклів виробництва в рамках вітчизняної економіки, зниження ризиків економічного та політичного дисбалансу у світі, залучення інвестицій, необхідних для створення промислових груп та технологічних комплексів. Одним з вагомих факторів впливу на впровадження стратегій диверсифікації виробництва є зменшення залежності від постачання вузлів, деталей та комплектуючих з інших країн та покращення торговельного балансу вітчизняної економіки [149].

Головними етапами процесу стратегічного управління є (рис. 1.1):

- визначення бізнесу та місії організації;
- розроблення довгострокової і короткострокової мети;
- розроблення стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінювання та контроль виконання стратегії, коригування попередніх етапів.



Рис. 1.1. Головні етапи процесу стратегічного управління [143]

Для формування визначення поняття «стратегія імпортозаміщення» розглянемо окремо трактування науковців терміну «стратегія» (табл. 1.1) та «імпортозаміщення» (табл. 1.2).

Таблиця 1.1

Визначення терміну «стратегія», запропоновані закордонними та вітчизняними авторами

Автор	Визначення
А. Чандлер [153]	Визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей
І. Ансофф [2]	За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності
М. Мескон [104]	Загальний, всебічний план досягнення цілей
А. Томпсон [153]	Це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану

Продовження таблиці 1.1

Автор	Визначення
М. А. Йохна [39]	Довгострокова модель розвитку організації, яка приймається для досягнення її стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища
І. М. Герчикова [17]	Розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних намічених компанією цілей
П. Дойль [24]	Стратегія визначає напрям, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання
Ф. Котлер, М. Сондерс [82]	Стратегія компанії – це системний підхід до вирішення проблем її розвитку і функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності компанії
Німецька школа [101]	Оптимальний засіб досягнення цілей підприємства
М. І. Круглов [101]	Стратегія компанії – це прийняті її вищим керівництвом напрями або методи діяльності для досягнення важливого результату, що має довгострокові наслідки

Деякі автори при формуванні терміну «стратегія» ототожнюють дане поняття з терміном «планування» [104].

Але насамперед стратегія являє собою напрям, у якому рухається компанія, стратегія визначає спрямованість процесу планування, його орієнтацію на довгострокову перспективу.

Таблиця 1.2

Визначення терміну «імпортозаміщення», запропоновані закордонними та вітчизняними авторами

Автор	Визначення
Н. В. Коваленко [76]	Імпортозаміщення – це насамперед економічний процес бажаного або небажаного витиснення імпортних товарів з вітчизняного ринка
І. В. Завсєгдашня [31]	Імпортозаміщення – це процес збільшення виробництва й внутрішнього споживання вітчизняних товарів при зниженні споживання імпортних товарів (у фізичному вираженні)
О. І. Попова [120]	Зниженню економічних загроз буде сприяти розвиток внутрішнього виробництва, обмеження імпорту і стимулювання придбання національних товарів, тобто комплекс заходів, що називається імпортозаміщенням

Продовження таблиці 1.2

Автор	Визначення
А. Я. Ельянов [159]	Імпортозаміщення висуває на перший план створення всеохоплюючих промислових комплексів, що покликані наситити і структурувати внутрішній ринок за допомогою виробів місцевого виробництва і тільки потім направити їх на експорт
Є. Лук'янчук [35]	«Импортозамещение представляет собой процесс сокращения или прекращения импорта определенных товаров путем их замещения на внутреннем рынке страны аналогичными отечественными, адекватными или обладающими более высокими потребительскими свойствами и стоимостью не выше импортных»
В. В Зарянкін [34]	Імпортозаміщення – це скорочення чи припинення імпорту певних товарів шляхом їх витіснення (заміщення) з внутрішнього ринку країни аналогічним вітчизняним товаром, що характеризується більш високими споживчими якостями і вартістю не вище імпортової
Х. Ченері, Н. Картер [170]	У ряді праць імпортозаміщення трактується як спосіб залучення тієї чи іншої держави в світове господарство для забезпечення зростання економіки за рахунок розвитку внутрішнього ринку промислових товарів. Імпортозаміщення декларувалося як цільова установка розвитку національної економіки
Економічний словник [158]	Імпортозаміщення – тип економічної стратегії та промислової політики держави, спрямованих на заміну імпорту промислових товарів, що користуються попитом на внутрішньому ринку, товарами національного виробництва
Економічний словник термінів [124]	Імпортозаміщення характеризується як зменшення або припинення імпорту певного товару за допомогою виробництва, випуску в країні таких же, або аналогічних товарів

Отже, на основі проведеного аналізу було запропоновано авторське визначення напрямів «імпортозаміщення» та «стратегія імпортозаміщення промислового підприємства».

Імпортозаміщення – це економічний процес обмеження імпорту внаслідок збільшення виробництва й споживання не менш якісних товарів вітчизняного виробництва.

Стратегія імпортозаміщення промислового підприємства – це системний підхід, який спрямований на зменшення питомої ваги імпортованих матеріалів, сировини та комплектуючих у складі готової продукції

підприємства, що дозволяє підвищити ступінь адаптації до змін ринкових умов, знизити ступінь ризику, забезпечити повніше завантаження власних потужностей та підвищити ефективність виробництва.

Вченими вже давно визначено базові стратегічні напрями розвитку підприємства. Широко відомими є стратегії визначені М. Портером, які залежать від місця, що займає підприємство на ринку (цінове лідерство, продуктове лідерство та лідерство в ніші) та стратегії, сформульовані І. Ансофом на основі матриці «товар-ринок», залежно від ступеня новизни ринку і товару (проникнення на ринок, розвитку продукції, розвитку ринку та диверсифікації) [2, 121].

Переваги маркетингового стратегічного планування виявляються у тому, що воно дає змогу [7, 86]:

- змінити ділове спрямування підприємства з пасивного реагування щодо впливу ринкових факторів на активні дії;
- координувати основні сфери діяльності підприємства (наукові та конструкторські розробки, виробництво, збут), націлюючи їх на вивчення і задоволення потреб споживачів фірми з кінцевою метою максимізації прибутку (перетворювати потреби споживачів фірми на її прибуток);
- надавати цілком певного кількісного та якісного характеру діяльності фірми;
- надавати фірмі можливості зосередити увагу на найперспективніших напрямках розвитку.

До завдань і функцій маркетингового стратегічного планування відносять [7, 86]:

- аналіз конкурентного становища підприємства;
- оцінку маркетингових можливостей і маркетингових ризиків підприємства;
- оцінку сильних і слабких позицій підприємства у галузі;
- управління портфелем бізнесу фірми у напрямі визначення маркетингових стратегій щодо стратегічних господарських підрозділів

підприємства. Кожен стратегічний підрозділ має різний потенціал прибутку за рахунок різниці в конкурентному становищі та напрямках розвитку ринків збуту. Тому недоцільно вкладати кошти пропорційно в усі підрозділи – необхідні пріоритети, які й визначають маркетингове стратегічне планування;

- розроблення маркетингової концепції підприємства – вибір довгострокових напрямів діяльності;
- трансформування маркетингових цілей;
- вибір і формування маркетингової стратегії;
- адаптація існуючої маркетингової стратегії згідно зі змінами в навколишньому середовищі підприємства.

До принципів маркетингового стратегічного планування відносять [90]:

- взаємоузгодженість - оскільки маркетингове стратегічне планування є складовою загально фірмового плану, воно не може йому суперечити;
- базування на аналізі маркетингового середовища;
- циклічність – передбачає необхідність розглядати маркетингове стратегічне планування як безперервний процес, а не як діяльність від випадку до випадку;
- гнучкість – означає можливість активної адаптації стратегії згідно зі змінами маркетингового середовища;
- багатоваріантність – передбачає урахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування плану.

Класичні моделі стратегічного планування у жорстких умовах конкуренції та при мінливості зовнішнього середовища не дають векторів для підприємства, рухаючись за якими воно зможе досягти необхідних результатів. Тому, важливим стало доопрацювання базових стратегій з урахуванням сучасних процесів.

На сьогодні відома значна кількість класифікаційних ознак за якими науковці виділяють ту чи іншу інноваційну стратегію, але їх більшість не

враховують ситуацію невизначеності при розробці та ступінь ризику при реалізації.

У табл. 1.3 наведено найбільш розповсюджений підхід до класифікації маркетингових стратегій з доповненням автора.

Таблиця 1.3

Класифікація маркетингових стратегій [8, 74, 90, 100, 108, 110]

Класифікаційна ознака	Групування маркетингових стратегій за класифікаційною ознакою
1. Залежно від терміну реалізації:	<ul style="list-style-type: none"> – довгострокові; – середньострокові; – короткострокові
2. Залежно від стадії життєвого циклу товарів фірми:	<ul style="list-style-type: none"> – на стадії впровадження товару на ринок; – на стадії зростання; – на стадії насичення ринку; – на стадії спаду
3. За станом ринкового попиту:	<ul style="list-style-type: none"> – конверсійний маркетинг; – креативний маркетинг; – стимулюючий маркетинг; – синхромаркетинг; – підтримуючий маркетинг; – ремаркетинг; – демаркетинг; – протидіючий маркетинг
4. Залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань:	<ul style="list-style-type: none"> – виживання; – стабілізації; – зростання: <ul style="list-style-type: none"> ▪ інтенсивне зростання (поглиблення ринку, розвиток ринку та товару); ▪ інтеграційне зростання (горизонтальна, пряма, зворотна, вертикальна інтеграції); ▪ диверсифікація (горизонтальна, концентрична, конгломератна)
5. За елементами маркетингового комплексу:	<ul style="list-style-type: none"> – товарна; – цінова; – товарного руху; – просування
6. За ознакою конкурентних переваг (за М. Портером):	<ul style="list-style-type: none"> – цінове лідерство; – диференціація; – фокусування (концентрації)

Продовження таблиці 1.3

Класифікаційна ознака	Групування маркетингових стратегій за класифікаційною ознакою
7. Залежно від виду диференціації:	– товарна; – сервісна; – іміджева; – кадрова
8. Залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань:	– стратегії ринкового лідерства; – стратегії челенджерів; – стратегії послідовників (ранні, пізні); – стратегії ринкової ніші
9. За матрицею Бостонської консалтингової групи та матрицею «Дженерал Електрик»	– розвиток; – підтримання; – збір урожаю; – елімінація
10. Залежно від методу обрання цільового ринку:	– товарна спеціалізація; – сегментна спеціалізація; – одно сегментна концентрація; – вибіркова спеціалізація; – повне охоплення
11. Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми:	– недиференційований маркетинг; – диференційований маркетинг; – концентрований маркетинг
12. За напрямом трансформації структури комплектуючих готової продукції:	– стратегія імпортозаміщення: <ul style="list-style-type: none"> ▪ виробництво комплектуючих для задоволення власних потреб; ▪ виробництво комплектуючих на продаж; ▪ закупівля комплектуючих на внутрішньому ринку; ▪ збереження існуючої структури комплектуючих готової продукції; ▪ комбінація кількох напрямів – стратегія орієнтації на імпортні комплектуючі у складі готової продукції

При формуванні товарної політики підприємства слід спиратися на певну сукупність методологічних принципів, реалізація яких дозволяє забезпечити формування оптимального товарного портфелю. С. І. Генова серед таких принципів виділяє такі [15]:

- принцип довгострокової стратегічної орієнтації;
- принцип синергізму;

– принцип стратегічної гнучкості.

Принцип довгострокової стратегічної орієнтації передбачає формування товарного портфелю підприємства на основі постійного інноваційного оновлення та оптимізації асортименту продукції з метою забезпечення довгострокової фінансової та ринкової стійкості підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Принцип синергізму передбачає забезпечення взаємного доповнення та взаємної підтримки різних видів продукції або їх груп в товарному портфелі підприємства з метою формування та розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу оновлення асортименту продукції на інноваційній основі.

Принцип стратегічної гнучкості передбачає формування динамічного товарного портфелю підприємства на основі оптимального співвідношення асортиментних позицій різного рівня ризику з метою забезпечення ринкової стійкості підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Для врахування основних принципів формування оптимального товарного портфелю підприємства науковці виділяють різні методи прогнозування. На рисунку 1.2 наведено типологію методів управління асортиментом продукції на підприємстві в стратегічному та тактичному планах.

Сучасна продукція підприємств машинобудівної галузі характеризується жорсткими вимогами до якості, як з боку споживачів, так і з боку міжнародних нормативних вимог. Реалії сьогодення такі, що досягти відповідності продукції суворим стандартам при застосуванні застарілого виробничого обладнання практично не можливо, або це потягне за собою високу собівартість продукції. Тому задля досягнення конкурентного паритету з імпортною продукцією, вітчизняним підприємствам слід модернізувати і виробничі потужності, що окрім підвищення якості, забезпечить зменшення виробничих витрат, скорочення термінів виробництва і призведе до зменшення собівартості продукції.



Рис. 1.2. Типологія методів управління асортиментом [52]

Отже, виробничо-технічна база повинна відповідати рівню продукції, яка на ньому виготовляється. Тому, вітчизняні підприємства для досягнення конкурентоспроможного положення на світовому ринку мають виготовляти відповідний продукт, а для цього вони повинні мати відповідне виробниче оснащення. За таких умов виконується умова інноваційного балансу розвитку підприємства. У разі впровадження стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства на базі застарілого виробничо-технічного оснащення підприємство зможе отримати лише незначний та короткотривалий ефект.

У даній роботі ми будемо розглядати сектор B2B, де підприємство при виготовленні промислового продукту залежне від багатьох чинників, особливо від постачальників сировини та комплектуючих. Підприємства з неповним виробничим циклом знаходяться в зоні залежності від інших

промислових підприємств, тому прийняття рішення стосовно впровадження новітніх стратегій інноваційного розвитку має бути обґрунтованим та фундаментальним, враховувати ризики та сценарії розвитку подій з урахуванням всіх мікро- та макрочинників.

Тому, є раціональні мотиви для впровадження інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств – стратегії імпортозаміщення.

На рисунку 1.3 запропоновано схему застосування стратегії імпортозаміщення, виділено зону взаємозв'язків які будуть розглядатися в подальшому. Значна частина підприємств у структурі собівартості, так чи інакше, має позиції комплектуючих для виробництва устаткування саме імпортного походження, що обмежує самостійність та мобільність діяльності та вводить виробничі процеси в залежність від зовнішніх факторів впливу.



Рис. 1.3. Схема взаємодії між учасниками виготовлення та реалізації промислової продукції (запропоновано автором)

Після застосування стратегії імпортозаміщення відбудеться певна трансформація процесу виготовлення та реалізації продукції, схема якої наведена на рисунку 1.4.



←-----→ - інформаційні потоки

—————→ - постачання сировини, матеріалів, комплектуючих/ готової продукції

де $SP_{вн}$ – споживач промислової продукції на внутрішньому ринку, який отримує конкурентоздатну продукцію вітчизняного виробника імпортній.

Рис 1.4. Трансформація процесу виготовлення та реалізації товару при застосуванні стратегії імпортозаміщення (запропоновано автором)

Підприємства, що прагнуть стабільного інноваційного розвитку без впливу зовнішніх обмежень мають збалансувати у своїй діяльності фактори впливу на створення конкурентоспроможного товару, а саме: виробничо-технічна база, сучасні технології, кадри, взаємозв'язок між підприємствами галузі в рамках внутрішнього ринку [77].

Одним з альтернативних напрямів реалізації потенціалу промислових підприємств є варіант впровадження імпортозаміщення саме у виробничій сфері шляхом витіснення імпортних комплектуючих зі складу готової продукції. Процес управління товарною політикою промислового підприємства потребує глибокого аналізу існуючої ситуації для прийняття рішення про будь-які зміни в процесі управління асортиментним рядом та послугами суб'єкта господарювання. Особливо це є актуальним на рівні стратегічного планування.

Вище вже була зазначена важливість визначення чітких етапів розвитку підприємства у часі. Стратегічний план його розвитку диктує умови діяльності на всіх рівнях організаційно-управлінського апарату. З метою удосконалення процесу стратегічного управління промисловим

підприємством на засадах імпортозаміщення удосконалено структурно-логічну схему класичного підходу до даного процесу (рис. 1.5).

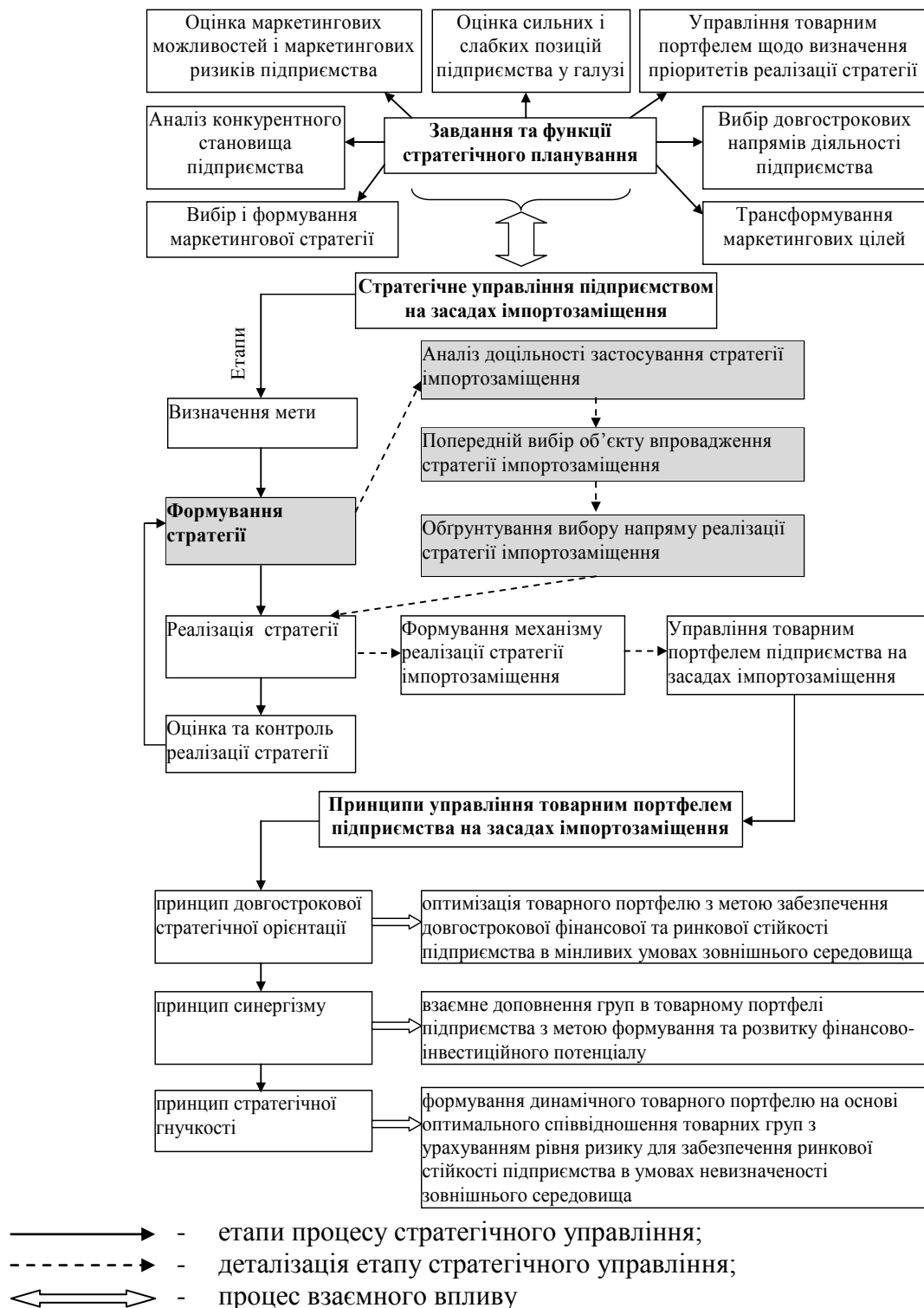


Рис. 1.5. Структурно-логічна схема удосконалення процесу стратегічного управління промисловим підприємством на засадах імпортозаміщення (доповнено автором на основі [7, 74, 144])

У процесі формування стратегії розвитку промислового підприємства на засадах імпортозаміщення виділено три ключові етапи, що передбачають:

- аналіз доцільності застосування стратегії імпортозаміщення;
- попередній вибір об'єкту впровадження стратегії імпортозаміщення;
- обґрунтування вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення.

Реалізація стратегії імпортозаміщення на промисловому підприємстві як проміжного етапу досягнення головної мети – організації експортоорієнтовного виробництва, потребує аналізу товарної політики, визначення груп товарів до яких буде доцільним та економічно вигідним застосування саме цієї стратегії. Особливо актуальним це є у даний час, коли держава обрала вектор виходу на європейські ринки. Впровадження стратегії імпортозаміщення – це складний процес. Національний виробник має можливість привести до ладу та відповідного рівня свою діяльність задля нового етапу розвитку.

1.2 Імпортозаміщення як перспективний напрям розвитку промислових підприємств

Імпортозаміщення – один із масштабних інструментів захисту та розвитку економіки країни. У світовій практиці можна спостерігати велику кількість прикладів досвіду країн, які застосовували політику імпортозаміщення у своєрідному прояві з метою розвитку вітчизняних підприємств та укріплення економіки держави.

Джерелом формування імпортозаміщення стала «теорія залежності», яка була сформована в економічній науці ще в 60-х рр. ХХ ст. Саме імпортозаміщення є передумовою впливу на структурні зрушення національного виробництва для оптимізації зовнішньої торгівлі. Дана модель розвитку виникла в наслідок імпортозалежності країн від промислово розвинених. Під впливом діяльності мультинаціональних корпорацій у

післявоєнний період, які інвестували кошти в промисловість, орієнтовану на внутрішній ринок слаборозвинених країн виникла промислово-технологічна залежність [184].

У 70-90-ті рр. ХХ ст. формується теорія залежності В. Уоллерштайна [133] на основі концепцій авторів, які негативно оцінюють вплив діяльності транснаціональних компаній у сфері економічного втручання. У свою чергу П. Баран [165] стверджував, що іноземний капітал прагне контролювати внутрішні ринки, в свою чергу периферія займає позиції капіталістичного розвитку, але прибутки від ТНК вже не реінвестуються у виробничу сферу цієї країни.

Імпортозаміщення веде за собою оптимізацію зовнішньоторгівельного балансу, накопичення валютних резервів всередині країни, запобігання інфляції та нормалізації економічних процесів на підприємствах внутрішнього ринку. Прихильники імпортозаміщення вважали, що продаж сировини та матеріалів за низькими цінами та покупка готової продукції – за високими лише поглиблює економічну залежність країни та дестабілізує виробників [164, 168, 173, 182, 183]. Розвиток власного промислового сектору є чи не єдиним виходом росту економіки.

Більшість країн вважали за краще в ході індустріального розвитку спочатку зміцнити внутрішній ринок, захистити власного виробника за допомогою політики імпортозаміщення, а потім перейти до моделі експортоорієнтованої економіки [164, 166, 173, 182]. Всі країни, які пройшли стадію індустріалізації, зіткнулися з необхідністю впровадження політики імпортозаміщення. Цілі, що країни ставили перед собою представлені в табл. 1.4.

Розглянемо деякі приклади реалізації імпортозаміщення. Державний план розвитку Куби передбачав реалізацію імпортозаміщення після процесу націоналізації приватних підприємств з метою диверсифікації економіки в країні [172, 177]. Задля зниження залежності від Західних країн необхідно було забезпечити внутрішній ринок більшістю споживчих товарів. Перше, де

імпортозаміщення мало чітке відображення стало нарощування виробництва та експорту цукру.

Таблиця 1.4

Цілі реалізації імпортозаміщення в різних країнах [40, 53, 78, 164, 172, 173, 177, 182, 183,]

Країна	Цілі реалізації імпортозаміщення
США	Захист від експансії європейських та азіатських конкурентів. Імпортний протекціонізм
Японія	Розвиток самозабезпечення. Імпортозаміщення
Бразилія, Росія, Індія, Китай	Протидія протекціонізму розвинених країн, урівноваження платіжного балансу, боротьба з інфляцією, розвиток самозабезпечення. Імпортозаміщення, розвиток зовнішньоорієнтованого імпортозаміщення
Країни Азії (Гонконг, Сінгапур, Тайвань, Південна Корея) та країни Латинської Америки (Аргентина, Бразилія, Мексика)	Протидія протекціонізму розвинених країн, урівноваження платіжного балансу, боротьба з інфляцією, розвиток самозабезпечення. Зовнішньоорієнтоване імпортозаміщення
Країни центральної і східної Європи	Імпортний протекціонізм. Зростання сільськогосподарського виробництва
Країни СНД	Імпортозаміщення, розвиток зовнішньоорієнтованого імпортозаміщення. Самозабезпечення і захист національного виробника.

Країни другого ешелону – країни Східної та Південно-Східної Європи, Росія, Японія, Туреччина відставали від країн першого ешелону на фазу розвитку. Зростання конкуренції на світових ринках, поразка у війні, загроза втрати незалежності спонукали до модернізації економічних процесів [53, 182]. Швидке, форсоване проходження того шляху соціально-економічного та технічного розвитку, який країни першого ешелону подолали за великий проміжок часу було характерним для цих країн.

Якщо розглядати імпортозаміщення в країнах Латинської Америки, то можна виділити три фази реалізації імпортозаміщення. [185]

Перша фаза – 30-50 рр. ХХ ст. – відбувається розвиток підприємств легкої промисловості та підприємств, що виробляли: сільськогосподарський інвентар, будівельні матеріали, верстати для легкої та дерево оброблювальної промисловості. Запорукою успіху імпортозаміщення цієї фази стала політика протекціонізму з боку уряду латиноамериканських країн.

Друга фаза – 50-ті рр. ХХ ст. – характеризується високими темпами розвитку важкої промисловості: хімічна галузь, машинобудування, металургія та металообробка. У Мексиці, Бразилії та Аргентині розвивалося виробництво технічно складних предметів споживання (автомобілі, холодильне обладнання, тощо). Обробна промисловість нарощувала свою долю в структурі ВВП латиноамериканських країн. За часів імпортозаміщення, з 1955 р. по 1975 р., показники промислового виробництва вирости в середньому на 6,9% у рік, коли в США – 2,8%, країн Західної Європи – 4,8%. Рекордно високих темпів росту промислового виробництва досягла Бразилія – у період з 1950 р. по 1978 р. показник склав 8,5% за рік [172]. Процес модернізації економіки Бразилії супроводжувався державними довгостроковими програмами розвитку інфраструктури та різних галузей. Здійснювалося активне фінансування з боку держави науково-дослідних інститутів та університетів, на навчання за кордон відправляли тисячі студентів. У період з 1968 р. по 1975 р. ВВП Бразилії зріс у 2,2 рази і країна з двадцять восьмого посіла восьме місце в світі [173]. Значне зниження імпорту та нарощування власного виробництва відбулося в таких сферах виробництва: автомобілів і тракторів, теле- та радіоапаратури, двигунів, верстатів, енергетичного обладнання, а продукція машинобудування зайняла домінантне становище в експорті країни.

Імпортозаміщення технологій реалізовувала в своєму досвіді Японія, а потім і Південна Корея, Сінгапур, Тайвань. Глобальна модернізація виробничих процесів призвела до випуску високоякісної продукції [167].

Досягнення успіху в «наздоганяючому розвитку» цими країнами обумовлене інтенсивним впровадженням новітніх технологій виробництва

товарів, прибутки від їх реалізації спрямовувалися на розвиток інфраструктури підприємств. Таким чином, аналізовані країни значно скоротили рівень бідності за допомогою імпортозаміщення та розширення експорту. За двадцять років активного регулювання економічних процесів у Південній Кореї рівень бідності знизився з 23% до 5%, Малайзії – з 18% до 2%, Індонезії з 60% до 15% [181].

Досвід Індії доводить, що за 15 років можливо значно розвинути внутрішній ринок та забезпечити перехід до активної підтримки експорту [182]. Узагальнюючи зарубіжний досвід можна виділити три стадії підтримки з боку держави для реалізації імпортозаміщення.

Перша стадія – створення (або модернізація) галузі, яка піддається значному впливу зовнішньої конкуренції та стимулювання з боку держави розвитку експорту вітчизняної продукції в перспективі.

Друга стадія – підтримка національного виробника, що займає позиції на зовнішньому ринку та здійснює ефективну діяльність. Таким чином, існують стимули для виготовлення експортоорієнтовного продукту.

Третя стадія - можлива, коли успішно реалізовані перші дві. На цій стадії держава підтримує лише ті підприємства, які займають конкурентоспроможні позиції на зовнішньому ринку.

Світовий досвід реалізації імпортозаміщення демонструє мотиви, які супроводжували цей складний процес, а саме: нарощування промислового та технологічного потенціалу вітчизняних підприємств, розвиток внутрішнього ринку, зниження впливу факторів зовнішньої кон'юнктури. Політика імпортозаміщення має ґрунтуватися на певних умовах, які б забезпечили її успішну реалізацію (рис. 1.6).

Застосування політики протекціонізму з боку держави є важливим чинником успіху імпортозаміщення на рівні підприємств, вона може проявлятися в наданні пільгових кредитів, спрощенні системи податкового навантаження, субсидуванні, фінансуванні НДДКР, тощо.

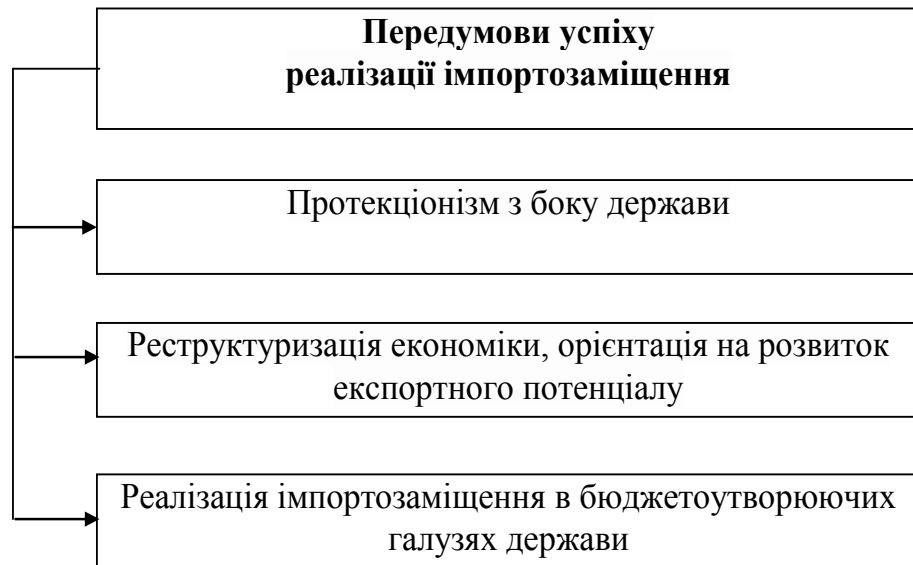


Рис. 1.6. Передумови успіху реалізації імпортозаміщення
(складено автором на основі [163])

Імпортозаміщення має бути перехідним етапом у процесі реструктуризації економіки країни, реалізовуватися для розвитку нових напрямів у промисловості, модернізації виробничих процесів, що забезпечить перехід до експортоорієнтовної моделі розвитку економіки. Роль держави тут знижується, а конкуренція набуває високого значення.

Якщо розглядати досвід країн пострадянського простору, то Польща реалізовувала політику імпортозаміщення ще в 80-х роках ХХ століття, а такі країни як Білорусь, Казахстан та Росія переймаються проблемами імпортозаміщення в окремих галузях і на сьогоднішній день [1, 53].

У Білорусі діють проекти різного рівня (державного, регіонального, окремих підприємств) про виробництво імпортозамінних комплектуючих, деталей, вузлів, машин тощо [1]. Проте застосовувати політику імпортозаміщення треба обережно, щоб не перейти до закритої економіки в епоху глобалізації. Імпортозаміщення має розвивати й спонукати до зростання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і бути саме перехідним етапом до експортоорієнтовного виробництва. Така діяльність забезпечить виробництво високоякісного продукту, зростання прибутків від

господарської діяльності, розширення ринків збуту, модернізації виробничих потужностей, тощо та забезпечить оптимізацію структури імпортно-експортних операцій в державі [105, 106].

У цілому моделі економічної трансформації, реалізовані різними країнами, можна умовно розділити на три великі групи (рис. 1.7).

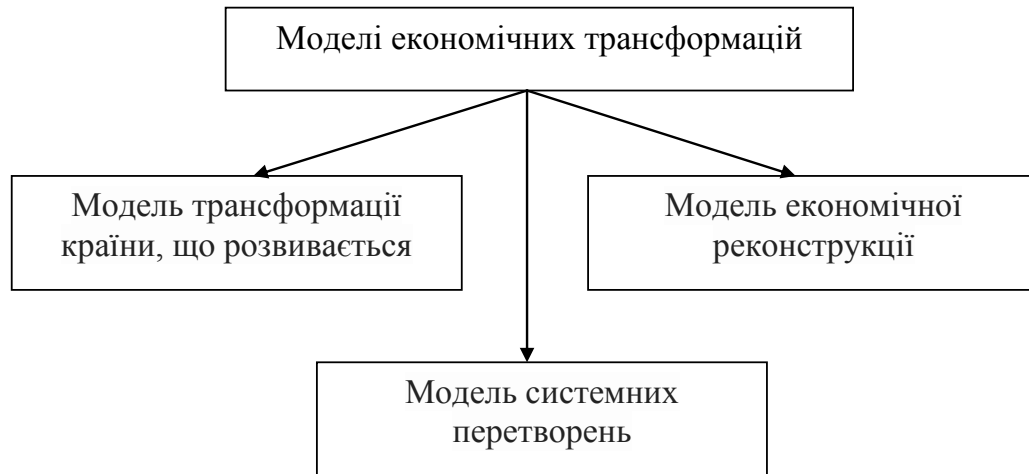


Рис. 1.7. Моделі економічних трансформацій [177]

Розглянемо рисунок 1.7 більш детально. Модель трансформації країни, що розвивається, як правило, реалізують економічно відсталі держави. Її ключовий елемент – індустріалізація як основний засіб подолання економічної відсталості й скорочення розриву з індустріально розвиненими державами. Така стратегія в свій час була з успіхом реалізована в нових індустріальних країнах. Загалом ця модель на практиці може набувати двох основних форм – експортної орієнтації та імпортозаміщення.

Модель економічної реконструкції. Вона була успішно реалізована в країнах Західної Європи та Японії після Другої світової війни. Післявоєнна реконструкція відбувалася також і в колишньому Радянському Союзі. Досвід східних та центральноєвропейських країн, де була створена економічна система радянського типу, можна також певною мірою віднести до даної моделі.

Модель системних перетворень. Її можна розглядати як комбінацію елементів першої та другої стратегій. Але, різниця полягає в тому, що системні зміни передбачають перехід від адміністративно-командної економіки до ринкової господарської системи (в основі якої лежить приватна власність у різних формах та поєднання вертикальних та горизонтальних взаємовідносин).

Доходи країни визначаються її зовнішньоторгівельним балансом, про це говорять економісти Blair J. P. та Carroll M. C. [166].

Базуючись на цьому твердженні виділяють дві моделі розвитку економіки країни (рис. 1.8). Це імпортозаміщення, основується на розвитку внутрішнього ринку, підтримці вітчизняного виробника та експортоорієнтовна модель, що передбачає орієнтацію на зовнішній ринок.



Рис. 1.8. Моделі розвитку економіки країни [166]

Тому, можна говорити, що імпортозаміщення є перехідним етапом до експортоорієнтовної моделі. Такий підхід ґрунтується на думці про те, що задля зростання конкурентоспроможності національного виробника на зовнішньому ринку необхідно спочатку стабілізувати економічні процеси в середині країни.

На сьогоднішній день інтерес до політики імпортозаміщення виник у країнах з перехідною економікою, так як вони зіткнулися з проблемою від'ємного сальдо зовнішньоторгівельного балансу та проблемою з рівнем конкурентоспроможності національних товарів на зовнішніх ринках. Тому імпортозаміщення виступає в якості підходу, що може вирішити ці проблеми.

Але якщо розглядати дане питання на державному рівні, то механізм реалізації імпортозаміщення з метою захисту внутрішнього ринку суперечить міжнародним нормам вільної торгівлі. Тому коли на рівні країни відбувається обмеження імпорту це може трактувати як створення бар'єрів для доступу іноземних товарів на внутрішній ринок. Саме з цієї причини доцільно проводити заміщення імпорту на рівні підприємств.

До того ж саме поняття дістало більш ширшого сенсу: якщо раніше політика імпортозаміщення розглядалася як політика індустріалізації, то сьогодні під імпортозаміщенням мається на увазі зміна певних виробничих процесів, введення нових механізмів, які дозволять розвивати власні виробництва і витіснити іноземний товар [171]. Не так давно прем'єр-міністр України заявив, що імпортозаміщення є одним з головних пріоритетів промислової політики України, необхідно розвивати внутрішнє виробництво, збільшити частку вітчизняної продукції на внутрішньому ринку.

Стратегія імпортозаміщення ґрунтується на модернізації виробництва, підвищенні якості виробленого товару, технологій підприємства, впровадженні інновацій. Це особливо актуально для держави, рівень виробничих галузей якої відстає від рівня країн, з якими вона взаємодіє.

Поетапна реалізації стратегії імпортозаміщення призводить до позитивних зрушень у країні. Основні з них наведено на рисунку 1.9. Модернізація виробництва сьогодні є найбільш актуальною темою в економічних і політичних колах. Фінансова криза 2008 р. була однією з причин зростання цього інтересу, адже стало зрозуміло, що висока частка сировини в експорті робить нашу країну сировинним додатком для розвинених європейських країн, висока залежність від світової кон'юнктури,

цін на нафту і газ робить національного виробника вразливим. Потрібно також врахувати той факт, що відбувається значне збільшення залучення усіх країн у світову економіку в процесі глобалізації. Тому є необхідним сконцентрувати свої зусилля на розвитку інновацій у виробничих процесах бюджетоутворюючих галузей держави.

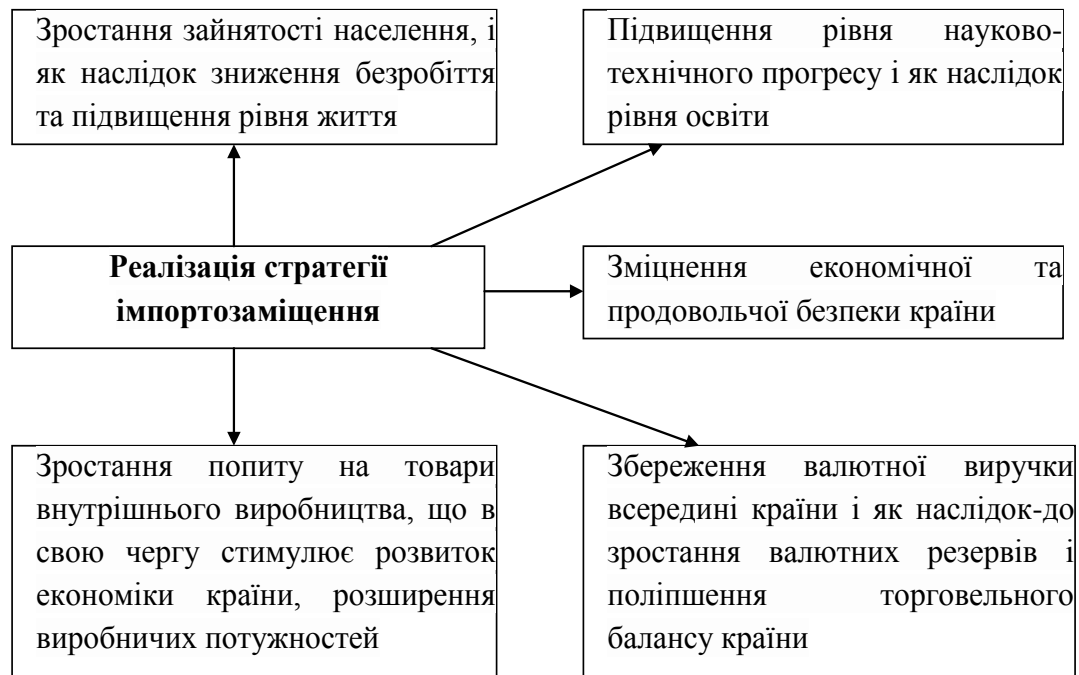


Рис. 1.9. Результати реалізації стратегії імпортозаміщення
(розроблено автором на основі [171, 179])

Одним з основних елементів розвитку промислових галузей країни є залучення інвестицій. Залучаючи капітал або безпосередньо, або шляхом створення відповідних умов для ведення бізнесу, держава стимулює розвиток тих галузей промисловості, куди спрямовуються кошти. Але важливо відзначити, що інвесторів цікавлять галузі, що забезпечують високі прибутки і швидке повернення капітальних вкладень, а наукоємне і високотехнологічне виробництво навряд чи буде володіти цими параметрами. Тому тут дуже важливо, щоб держава працювала над позитивним інвестиційним кліматом та створенням привабливих умов для інвесторів (податкові пільги, звільнення від митних зборів, тощо).

На рівні держави одним із визначальних завдань є розвиток експорту. Імпортозаміщення може виступати в якості перехідного етапу до експортної орієнтації, тому воно, безумовно, повинно бути підпорядковане довгостроковій меті. Основною метою має бути максимальна інтеграція в світовий поділ праці, орієнтація на виробництво тих товарів, які є найбільш конкурентоспроможними.

Нарощування обсягів експорту і зростання ВВП тягне за собою приріст імпорту, бо в структурі готової продукції існує висока частка імпортованих складових. Саме тому робота зі зниження імпортоємності продукції є дуже важливою та актуальною, так як ігнорування цієї задачі призведе до того, що при економічному зростанні країни макроекономічні проблеми лише ускладнюватимуться. Одне із завдань імпортозаміщення – зниження саме імпортоємності ВВП та експорту.

Основою індустріального розвитку економіки будь-якої країни є машинобудування. У той же час експорт сировинних ресурсів як стратегічного напрямку і базового варіанту розвитку національної економіки здійснює на машинобудівну галузь катастрофічний вплив, сприяє її прискореній деградації і знищенню. Машинобудування, як системоутворююча галузь сучасної економіки, що визначає рівень наукового, технологічного, виробничого і кадрового потенціалів країни, а також сталого функціонування усіх галузей промисловості, є головним плацдармом підйому економіки держави і надання їй інноваційного характеру.

Випереджальний розвиток машинобудування, здійснює насичення виробничих процесів новими технічними засобами і технологіями, є основним джерелом інноваційного розвитку та подальшого економічного зростання країни, підвищення ефективності і продуктивності суспільної праці та зростання добробуту населення. Проте в даний час практично усі галузі вітчизняного виробництва переживають період стагнації. Більш того, в країні практично немає розробленої і чітко вираженої державної промислової

політики, відсутність якої не дозволяє повною мірою задіяти основні інструменти і механізми інноваційного розвитку.

Слід також визнати, що первинною і головною причиною такого становища є відсутність обґрунтованої єдиної державної стратегії перетворення і випереджаючого розвитку вітчизняного виробника галузі машинобудування, що базується на досягненнях науки і техніки.

Разом із тим в Україні є всі необхідні умови для випереджаючого розвитку машинобудування. Це, насамперед, власна сировинна база, достатній науковий, інтелектуальний, кадровий, виробничий та інші потенціали. Але, головне, існує чітке розуміння ситуації з боку керівництва держави й політична воля до її зміни в кращу сторону. Сьогодні нам просто життєво необхідна переорієнтація вітчизняного машинобудування на інтенсивний, випереджальний шлях розвитку, що передбачає необхідність вирішення комплексу накопичених взаємопов'язаних і взаємозумовлених проблем технологічної, технічної, законодавчої, нормативно-правової, фінансово-економічної, освітньої, кадрової та інших областей.

На жаль, для всіх найважливіших напрямів галузі сучасного вітчизняного машинобудування характерна загальна проблема – глобальна залежності від імпорту не лише основних комплектуючих елементів, але і виробів в цілому, а також проблема контрафакції використовуваних в реальному виробництві комплектуючих. При такій ситуації імпортозаміщення тільки покладе початок боротьби з імпортозалежністю. У довгостроковій перспективі зниження залежності від імпорту можливе лише за рахунок інновацій, стимулювання інвестицій і створення нових інноваційних виробництв.

Імпортозаміщення завжди являло і являє сьогодні собою відомий тип економічної стратегії та промислової політики будь-якої держави, спрямованої на захист внутрішнього виробника шляхом заміщення імпортованих промислових товарів товарами національного виробництва. При цьому результатом продуманої політики імпортозаміщення має стати

підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції за допомогою стимулювання технологічної модернізації виробництва, підвищення його ефективності і освоєння нових конкурентоспроможних видів продукції з відносно високою доданою вартістю.

Ключовим у цьому питанні є саме випуск продукції з високою доданою вартістю. При цьому основними критеріями процесу імпортозаміщення є економічна, соціальна і стратегічна доцільність, а також проблема забезпечення стійкості зовнішньоторговельного сальдо. Питання стійкості зовнішньоторговельного сальдо є питанням стабільності ресурсного забезпечення вітчизняної економіки, а значить, і найважливішим питанням економічної безпеки.

Підвищення доданої вартості готової продукції промислового виробництва можливе лише при зростанні конкурентоспроможності вітчизняного виробництва. Відповідно, для цього потрібно модернізувати виробництво і використовувати передові механізми по просуванню товарів.

Стратегія імпортозаміщення повинна спиратися на розвиток усього виробництва, підвищення якості виробленого товару, технологій застосовуваних на підприємствах, розвиток інновацій. Особливо це актуально для країни, чий рівень виробничих галузей відстає від рівня держав, з якими вона взаємодіє.

Сталий економічний розвиток бюджетоутворюючих галузей можливий, в першу чергу, лише у разі істотного збільшення рівня промислового самозабезпечення, тобто збільшення обсягів випуску власної продукції всередині країни. Ставка на самозабезпеченість є також наслідком нестабільності процесів, що відбуваються у світовій економіці, настороженим ставленням до іноземного капіталу й обмежень з боку держави, які в першу чергу стосуються інноваційних технологій та інноваційної продукції.

При цьому слід враховувати, що при реалізації імпортозаміщення основним джерелом коштів для надання економіці імпульсу зростання на

досить тривалу перспективу залишаться доходи експортного сектора. Для України це, в першу чергу, сировинний експорт. У той же час створюваний на імпортозамінних виробництвах товар повинен бути орієнтований не тільки на внутрішній ринок, але і на зовнішній, оскільки тільки в цьому випадку рівень конкурентоспроможності продукції буде зростати.

Потрібно також чітко уявляти, що імпортозаміщення – це не лише стратегія наздоганяючого розвитку, яка повинна не просто привести до становлення певного виробництва, а до розвитку цього виробництва на більш високому, ніж у конкурентів рівні. Тільки розвиток високотехнологічних і наукомістких підприємств у галузі дозволить вийти на світовий ринок і скоротити залежність від сировинних ринків. Захист вітчизняного виробника не повинен призводити до застою в промисловості, оскільки обмеження конкуренції з боку іноземних виробників, може знизити бажання підприємства займатися розвитком інновацій, підвищенням конкурентоспроможності виробленого товару і привести до повної залежності організації від державних субсидій. Неможливо тільки копіювати необхідні виробництва, потрібно також розвивати власні технології.

Говорячи про стратегію імпортозаміщення, необхідно розуміти, що це явно виражена форма «неопротекціонізму», яка в своїй основі суперечить принципам вільної міжнародної торгівлі. У даний час національна економіка, що динамічно змінюється вимагає, щоб імпортозаміщення стало найважливішим елементом економічної політики та інструментом досягнення головної мети для держави – виходу на позитивне сальдо зовнішньої торгівлі товарами і послугами.

Сьогодні імпортозаміщення, як найважливіший фактор досягнення збалансованого розвитку економіки промислових підприємств та держави в цілому, по праву і обґрунтовано є пріоритетом політики управління. Розумне вирішення цієї проблеми дозволить не тільки скоротити імпорт, зберігши в країні значний обсяг валютних коштів, але й здешевити товари, підтримати

вітчизняного виробника, створити нові робочі місця, сприяти вдосконаленню вітчизняної інженерної освіти.

Саме імпортозаміщення, яке дасть змогу значною мірою мінімізувати негативний ефект від можливих санкцій, має стати центральним елементом промислової політики держави та окремих підприємств. Головне завдання полягає в тому, щоб істотно підвищити інвестиційну привабливість вітчизняної промисловості і, насамперед, високотехнологічного машинобудування. На рисунку 1.10 виділено основні перешкоди для розвитку експорту, а також вирішення проблеми імпортозаміщення та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних машинобудівних підприємств.



Рис. 1.10. Перешкоди використання імпортозаміщення на шляху до підвищення конкурентоспроможності вітчизняних машинобудівних підприємств (складено автором на основі [119])

Намагання держави створити умови для появи власних виробництв у високотехнологічній сфері не дискредитують іноземних виробників, а захищають національну економіку. Пояснимо більш детально бар'єри, що виникають при реалізації імпортозаміщення промисловими підприємствами [119]:

- відсутність масштабної цільової державної підтримки експорту, в результаті чого виробництво експортної та імпортозамінної продукції не стимулюється належним чином, носить нескоординований характер і, отже, є малоефективним;
- слабка поінформованість підприємств про існуючі заходи державної підтримки і труднощі доступу до її отримання;
- труднощі з кредитуванням виробництва та експорту, суперечливий характер державної політики кредитування реального сектора економіки;
- відсутність достатнього досвіду для успішної зовнішньої економічної діяльності у більшості підприємств машинобудування, особливо малих та середніх, на тлі надмірної бюрократизованості дозвільних та митних процедур, труднощів з інформаційним забезпеченням (про ринкову кон'юнктуру, про потенційних імпортерів, про обмеження у країні імпорту тощо);
- недостатнє стимулювання підприємствами наукової та інноваційної діяльності, недостатнє усвідомлення ролі патентування та забезпечення захисту авторських прав при експорті продукції;
- нестача висококваліфікованих наукових, інженерних та робітничих кадрів, на підготовку яких потрібно близько 10 років (з урахуванням отримання спеціалізованої освіти та адаптацією у високотехнологічний науково-виробничий процес);
- нестача фінансових ресурсів на реалізацію власних напрацювань, необхідність залучення інвестицій для реалізації проектів із розвитку підприємства.

Узагальнюючи все вищезазначене, можна зробити висновок про те, що на сучасному етапі розвитку машинобудівному комплексу України притаманні такі характеристики, як:

- відсталість технологічної і технічної структури;
- низький рівень інноваційності;
- значна залежність від кон'юнктури зовнішніх ринків.

Запровадження програми структурних перетворень має вивести машинобудування України на новий технологічний рівень і стати підґрунтям для інноваційного розвитку економіки держави.

На запровадження програми впливає низка факторів: політичних, економічних, соціальних, які створюють об'єктивні передумови для ефективної реалізації стратегічної програми структурної перебудови машинобудівного комплексу України як авангардної ланки промисловості національної економіки.

Таким чином, основною характеристикою політики імпортозаміщення є індустріалізація економіки за допомогою обмеження і дискримінації імпорту. Політика імпортозаміщення ґрунтується на створенні сприятливого середовища для зростання національної промисловості. Іншими словами, проведення політики імпортозаміщення передбачає створення штучних стимулів (зовнішньоторговельних, валютних, технічних, адміністративних тощо) для розвитку окремих галузей вітчизняної промисловості з метою підвищення їх конкурентоспроможності на внутрішньому ринку.

Діяльність по зниженню імпортоємності продукції вітчизняного виробництва є важливою і актуальною, так як відсутність вирішення цієї проблеми приведе до того, що при економічному зростанні країни макроекономічні проблеми лише ускладнюватимуться.

1.3 Проблеми та перспективи використання імпортозаміщення на шляху до підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудівної галузі

У сучасних умовах економічного дисбалансу держава має оперативно приймати відповідальні рішення стосовно перспектив розвитку. Від'ємне значення зовнішньоторговельного балансу, висока залежність економіки України від зовнішньополітичної ситуації, насиченість внутрішнього ринку імпортними товарами – все це дестабілізує самостійність, незалежність та ефективність діяльності як малих підприємств, так і промислових комплексів, що на пряму відображається на економіці держави. Відсутність мотивації національного виробника призвела до того, що ніші внутрішнього ринку заповнила імпортна продукція. Власні підприємства в даних умовах просто стали не конкурентоспроможними для споживача.

Машинобудівний комплекс для нашої держави є бюджетоутворюючим і на його розвиток мають покладатися основні сили та державна підтримка. Це потребує розроблення інструментарію організаційно-економічного виходу із ситуації занепаду вітчизняного виробника. Держава має наслідувати політику протекціонізму задля забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Одним із альтернативних напрямів запропоновано реалізацію політики імпортозаміщення, тобто переорієнтацію виробництва на власні сили, забезпечення процесу модернізації виробничих потужностей та створення конкурентоспроможного продукту задля задоволення потреб споживачів, які покривалися раніше за рахунок імпорту.

Питання перспектив розвитку вітчизняних підприємств, виходу їх з кризового стану широко висвітлюються у роботах таких вчених: Ю. М. Барташевська [4], Я. І. Еней [28], Я. А. Жаліло [29], Д. Ю. Крамської [85, 89], А. А. Мазаракі [96, 97], Т. М. Мельник [102, 103], Л. І. Михайлова [107], С. М. Пазізіна [117], Р. А. Фатхудінов [145], Л. І. Федулова [146], М. М. Якубовський [160, 161] та інші. Ними було

розглянуто політику імпортозаміщення з точки зору реалізації готової продукції. Це актуально в сфері медицини, хімічної промисловості, побутової техніки, товарів повсякденного вжитку. Однак питання заміщення імпортних комплектуючих та сировини, до яких так прив'язані національні виробники машинобудівного комплексу, практично не висвітлено.

На основі викладеного можна стверджувати про те, що є необхідність формування організаційно-економічних засад управління стратегією імпортозаміщення у сфері машинобудування шляхом переорієнтації виробників на модернізацію виробничих потужностей та виробництво власними силами або за допомогою вітчизняних партнерів конкурентоспроможної продукції і витіснення імпортних аналогів із внутрішнього ринку.

Реалії сьогодення такі, що промисловий комплекс стагнує або з певних причин не є таким конкурентоспроможним, як раніше. Активно розвиватися стає досить складно через насиченість внутрішнього ринку імпортними товарами, накопичувати прибутки для модернізації виробничих ліній стало майже неможливо, більшість підприємств знаходяться на межі банкрутства. Всі ці причини потребують від промислових комплексів та держави взаємодії для досягнення економічно-ефективних результатів. Зміни в потребах споживачів, технологічні віяння з-за кордону вимагають від національного виробництва невідкладного реагування на зовнішні умови. Проведені дослідження доводять, що рівень наукового потенціалу України є досить високим, але його потрібно реалізовувати [31, 85]. Для керівників стратегічно правильно буде запроваджувати жорсткі та непередбачувані кроки стосовно переорієнтації виробництва з метою збільшення частки ринку за рахунок власної продукції.

Згідно загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2017 року передбачено реструктуризацію промисловості та забезпечення внутрішнього ринку конкурентоспроможними промисловими товарами [116].

Особливе значення, яке повинно приділятися розвитку промислового комплексу України обумовлено його сильним впливом на економічні процеси в державі.

Промисловість є генератором науково-технічного прогресу та інноваційного розвитку. Наприклад, у ЄС на частку промисловості, яка виробляє $\approx 15\%$ ВВП, припадає 65% витрат на НДДКР і майже 50% витрат на інновації [176].

Тому тепер термін «промисловість» «... більше не є синонімом для труб, що димлять, а, навпаки, він усе частіше асоціюється з наукоємною діяльністю та передовим екологічно-чистим виробництвом» [175].

Рівень розвитку промислової галузі та окремих підприємств в цілому є визначальним фактором росту конкурентоспроможності національної економіки. У ЄС вона забезпечує більше 2/3 експорту товарів та близько 60% загальних обсягів експорту (включаючи експорт послуг) [176].

Тому, актуальність розвитку промислової галузі постає гостро для України з метою її економічного росту.

Однією з пріоритетних галузей економіки України за обсягами виробництва і реалізації продукції, у тому числі за межі України, є машинобудування. Частка машинобудівної галузі в обсягах промислового виробництва у 2013 р. становила 9,8%, у ВВП країни – 5,4%, у кількості працюючих у промисловості – понад 20%, в експорті товарів з країни – 16,8% [12]. Товарні потоки експорту-імпорту машинобудівної продукції у 2010-2012 рр. мали тенденцію до зростання, але у 2013 р. відбулось значне скорочення обсягів експорту продукції машинобудування – на 20,3% (або на 2,7 млрд. дол. США) порівняно з 2012 р. [21].

Імпорт продукції машинобудування у 2010-2013 рр. зростав більш високими темпами порівняно з експортом. Одночасно зростало і від'ємне значення сальдо зовнішньої торгівлі України продукцією машинобудівної галузі. У 2013 р. відбулося його скорочення на 300 млн. дол. США у результаті падіння як обсягів експорту, так і імпорту продукції (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні показники розвитку машинобудування України
у 2010-2013 рр. [21]

Показники	2010	2011	2012	2013	2013/ 2012, %
Обсяги реалізованої продукції (у фактичних цінах), млн. грн.	99270,5	133469,0	148533,1	108134,0	72,8
Індекси промислової продукції, %, у тому числі:					
виробництво машин та устаткування	121,1	112,5	90,0	89,7	-
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	124,2	114,7	88,4	86,4	-
виробництво транспортних засобів та устаткування	161,9	122,6	100,1	79,6	-
виробництво автомобілів, причепів та напівпричепів	123,8	121,5	79,8	89,3	-
виробництво інших транспортних засобів	172,0	122,9	103,8	78,2	-
Капітальні інвестиції, млн. грн.	4769,0	6334,0	7555,0	6084,2	80,5
Обсяг прямих іноземних інвестицій (на початок року), млн. дол. США	1145	1177,6	1114,2	1000,7	89,8
Фінансовий результат до оподаткування, млн. грн.	6859,0	14637,6	13214,3	5581,9	42,2
Рентабельність операційної діяльності, %	7,0	9,3	10,6	7,0	-
Питома вага збиткових підприємств, %	41,8	34,4	34,8	37,1	-
Питома вага прибуткових підприємств, %	58,2	65,6	65,2	62,9	-

Темпи розвитку машинобудівного сектору економіки потребують системної державної уваги спрямованої на підтримку інноваційної та інвестиційної діяльності, протекціонізму вітчизняного виробника (насамперед за програмою державних закупівель).

Якщо проаналізувати фінансові результати промислових підприємств, то можна говорити, що за 2010-2013 рр., незважаючи на стабільне збільшення частки збиткових підприємств, а також різке падіння питомої ваги промисловості у фінансовому результаті підприємств України у 2012 р. до рівня 21%, вона за результатами 2013 р. відновила свої позиції та майже досягла рівня 2010 р. (2013 р. – 49,5 %; 2010 р. – 53,5 %) (рис. 1.11).

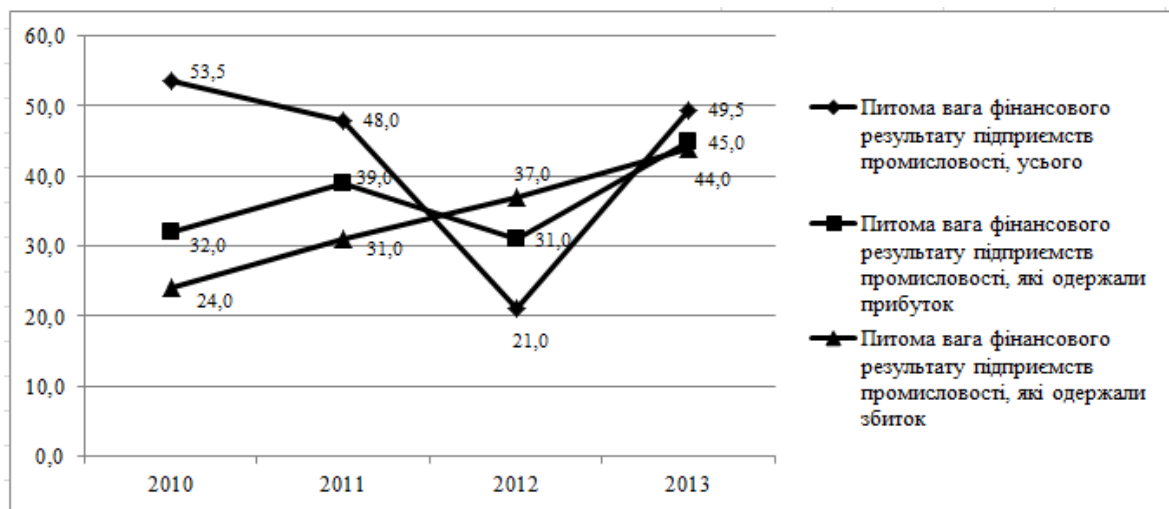


Рис. 1.11. Питома вага промисловості у фінансовому результаті за 2010-2013 рр. [21]

Представлена на рисунку 1.11 нестабільність фінансових результатів в економіці країни та промислової галузі зокрема спричинена низкою чинників, значну роль серед яких відіграє «тіньова економіка». Причини даного явища:

- податкове навантаження підприємств та високий рівень впливу державного регулювання на бізнес-процеси;
- високий рівень корупції в країні;
- приховування підприємствами частини результатів діяльності з метою захисту бізнесу;
- недосконалість економіко-правового середовища.

Розглянемо чинники, що обумовили негативні тенденції діяльності промислового сектору у 2013 році. Несприятлива для вітчизняних виробників

кон'юнктура макросередовища. Низький зовнішній попит обумовив зменшення обсягів виробництва таких орієнтованих на експорт галузей економіки, як металургія (на 5,3% порівняно з 2012 р.), машинобудування (на 13,2%) та виробництво хімічних речовин та хімічної продукції (на 16,9%) (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Індекси промислової продукції за видами діяльності,
% до попереднього року [21]

Види діяльності	2010	2011	2012	2013
Промисловість	111,2	108,0	99,5	95,7
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	103,7	106,8	101,9	100,6
Переробна промисловість	113,9	109,6	98,0	92,9
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	103,2	102,9	101,0	94,9
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	109,5	107,6	93,4	94,2
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	109,6	107,0	100,9	102,5
Виробництво коксу, продуктів нафтопереробки	99,8	96,4	81,6	89,2
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	122,5	123,7	96,2	83,1
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	134,8	98,6	107,2	111,8
Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	110,1	113,4	94,0	97,6
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	112,2	111,0	96,4	94,7
Машинобудування, крім ремонту та монтажу машин і устаткування	136,1	115,9	96,7	86,8
Виробництво меблів, іншої продукції, ремонт і монтаж машин та устаткування	115,0	113,7	108,0	92,1
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря	109,5	103,6	102,0	98,6

Захисні бар'єри з боку партнерів: обмеження українських товарів на ринку Російської Федерації мали негативні наслідки для вітчизняних виробників, а саме втрата експортного потенціалу до РФ за 2013 р. на 14,6%.

Якщо аналізувати діяльність машинобудівного сектору, то у 2013 р. спостерігаються зниження економічних результатів: зниження індексу промислової продукції склало 7,2%, обсяги реалізованої продукції зменшилися на 40,4 млрд. грн. (27,2%), обсяг капітальних інвестицій скоротився майже на 1,5 млрд. грн. (19,5%), фінансовий результат до оподаткування впав на 7,6 млрд. грн. (практично на 60%) (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Основні показники розвитку машинобудування України
у 2010-2013 рр. [21]

Показники	2010	2011	2012	2013
Обсяги реалізованої продукції (у фактичних цінах), млн. грн.	99270,5	133469,0	148533,1	108134,0
Частка машинобудування у загальному обсязі реалізованої промислової продукції, %	9,3	10,0	10,2	9,8
Індекси промислової продукції, %	136,1	117,2	94,0	86,8
Фінансовий результат до оподаткування, млн. грн.	6859,0	14637,6	13214,3	5581,9
Рентабельність операційної діяльності, %	7,0	9,3	10,6	7,0
Обсяг експорту машинобудівної продукції, млн. дол. США, у т. ч.:				
машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	5670,4	6758,9	7026,7	6975,0
засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	3262,4	4854,8	5963,5	3344,0
прилади та апарати оптичні, фотографічні	252,3	281,5	296,5	296,3
Обсяг імпорту машинобудівної продукції, млн. дол. США, у т. ч.:				
машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	8166,9	12795,1	13178,7	12470,1
засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	3664,3	6204,2	8067,0	5901,5
прилади та апарати оптичні, фотографічні	886,4	1047,0	1218,9	1094,3

Основними проблемами розвитку машинобудування в Україні є [4, 147]:

- відсутність державних закупівель продукції машинобудівної галузі;
- застарілі виробничі потужності, що унеможлиблює випуск високотехнологічної продукції;
- низький інноваційний потенціал вітчизняних підприємств;
- незадовільна конкурентоспроможність вітчизняної техніки з імпортними аналогами;
- висока залежність машинобудівних підприємств від супутніх галузей, діяльність яких визначається цінами та попитом на міжнародних сировинних ринках;
- недостатність власних обігових коштів для розвитку виробництва;
- обмежена географія ринків збуту продукції машинобудування;
- невідповідність попиту та пропозиції на професійно-кваліфікаційний персонал.

Вітчизняні виробники галузі машинобудування підлягають високому ризику через підписання угоди з Європейським Союзом, адже продукції, яку сьогодні виробляє українське підприємство, немає місця на високотехнологічному конкурентному ринку Європи через застаріле виробниче обладнання.

Треба відмітити також, що виробники не зможуть імпортувати матеріали, сировину та комплектуючі з країн де не діють стандарти ЄС. А це є ще одним спонукальним мотивом до налагодження власного виробництва з метою захисту внутрішнього ринку та підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств [18, 117].

Натомість, низький технологічний рівень вітчизняної продукції машинобудування призводить до таких негативних наслідків [146, 147]:

- висока залежність національної економіки від імпорту високотехнологічної продукції машинобудування (коефіцієнт покриття імпорту експортом становить лише 0,54, а від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі – 8,8 млрд. дол. США (2013 р.);

– продукція машинобудування більшою мірою експортується до країн СНД (65,6%), тоді як імпорт надходить переважно з країн ЄС (44,3%) і третіх країн (39,3%).

Наведемо дані структури зовнішньої торгівлі України, щоб прослідкувати динаміку зміни показників експортно-імпортних операцій у розрізі за приналежністю країн (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Динаміка та структура зовнішньої торгівлі України [21]

Показники	Всього		У тому числі до країн					
	млн. дол. США	%	СНД		ЄС		Інші країни	
			млн. дол. США	%	млн. дол. США	%	млн. дол. США	%
2011								
Експорт	11802,4	100	8661,5	73,4	2097,6	17,8	1043,4	8,8
Імпорт	19850,3	100	3559,5	17,9	9265,5	46,7	7025,4	35,4
Сальдо	-8047,9		5102,0		-7167,9		-5982,0	
2012								
Експорт	13286,6	100	9188,7	69,2	2538,3	19,1	1559,6	11,7
Імпорт	22464,6	100	3568,2	15,9	9386,3	41,8	9510,1	42,3
Сальдо	-9178,0		5620,5		-6848,0		-7950,5	
2013								
Експорт	10615,3	100	6960,5	65,6	2163,6	20,4	1491,2	14,0
Імпорт	19465,8	100	3202,6	16,4	8614,5	44,3	7648,7	39,3
Сальдо	-8850,5		3757,9		-6450,9		-6157,5	

Наочне представлення масиву даних спрощує їх сприйняття, зобразимо графічно динаміку показників зовнішньоторговельних операцій за 2011-2013 рр. (рис. 1.12), що демонструє нарощування від'ємного значення зовнішньоторговельного сальдо.

Враховуючи зовнішньоторговельні тенденції, що склалися сьогодні та характер чинників впливу на економічні процеси вітчизняних виробників, можна прогнозувати, що взаємодія з країнами СНД буде ускладнюватися. Тому, для збереження існуючих позицій та нарощування їх економічної ефективності промисловим підприємствам необхідно забезпечити

переорієнтацію на потенційних партнерів як на сході, так і на заході, що сприятиме мінімізації від'ємного зовнішньоторгівнельного сальдо.

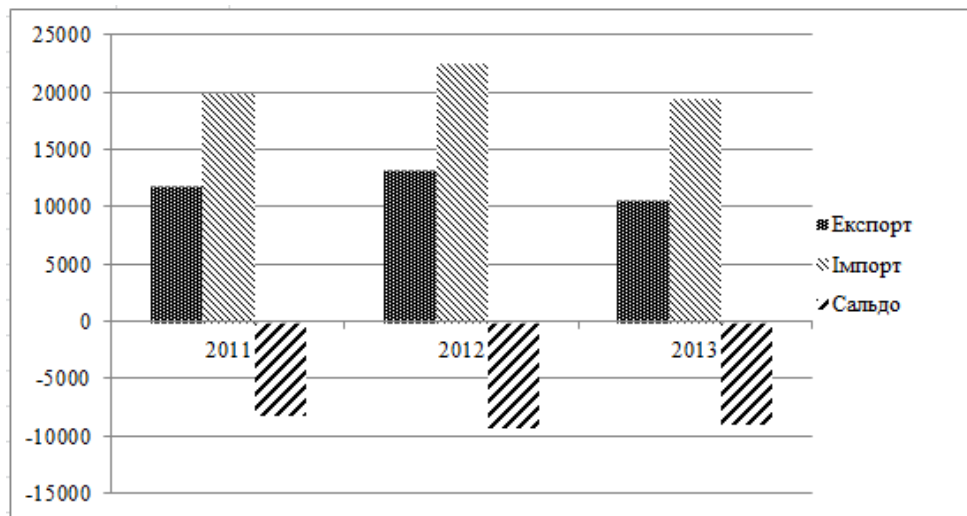


Рис. 1.12. Динаміка та структура зовнішньої торгівлі України

У 2014 р. ситуація значно погіршилася. За 11 місяців 2014 р. загальний товарообіг України склав \$98,3 млрд. Це менше, ніж за аналогічний період 2013 року на 23% (або на \$29 млрд). Левова частка цього скорочення сталася завдяки падінню імпорту товарів - на 31% при одночасному зменшенні експорту всього на 13% [21].

Сільське господарство, металургія, машинобудування, виробництво мінеральних речовин та продукція хімічної промисловості забезпечили 87% всього експорту. За 11 місяців українськими підприємствами було експортовано товарів майже на \$50 млрд. (\$57,4 млрд роком раніше) [21].

Металургія і машинобудування значно постраждали від зовнішньої економічної кон'юнктури, обмеження поставок в РФ і військових дій на сході країни. Порівняно з 2013 роком експорт металів впав на 11%, а продукції машинобудування – на 27%. Загальний обсяг експорту з України в Росію скоротився на 32%. На рисунку 1.13 зображено структуру експорту України за 11 місяців 2014 р. у порівнянні з аналогічним періодом 2013 р., що демонструє значне падіння операцій з країнами СНД.

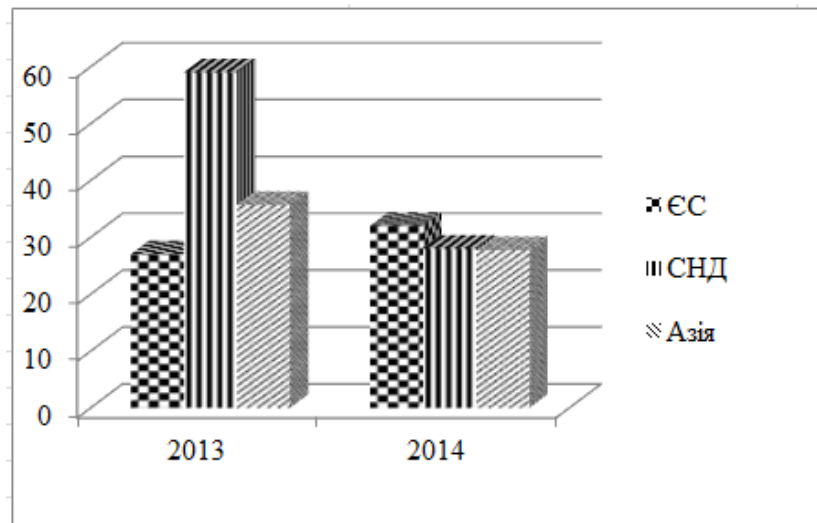


Рис. 1.13. Структура експорту України за 11 місяців 2014 р. (побудовано на основі статистичних даних [21])

Загальна вартість імпорту скоротилася менше – всього на 20%. При цьому 68% вартості імпорту припадає на три головні товарні групи: паливо, машини й устаткування, хімічна продукція. На рисунку 1.14 зображено структуру імпорту України за 11 місяців 2014 р. у порівнянні з аналогічним періодом 2013 р., що показує значне скорочення імпорту взагалі, а особливо з країнами СНД.

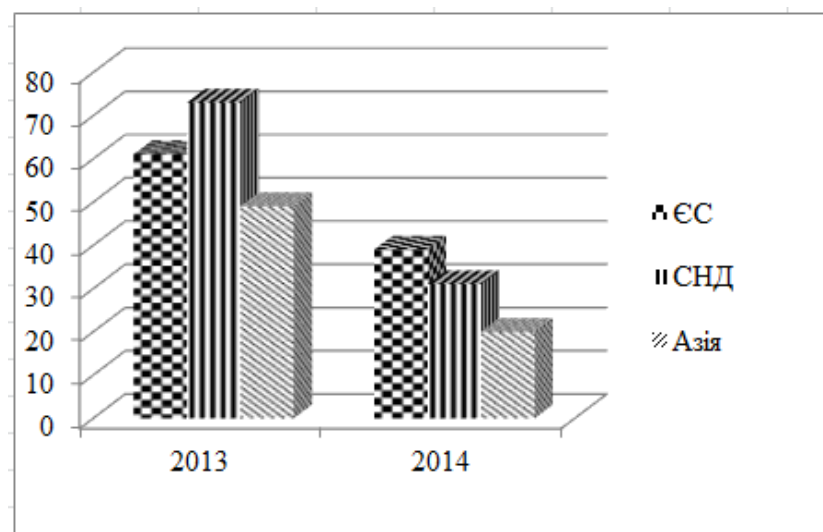


Рис. 1.14. Структура імпорту України за 11 місяців 2014 р. (побудовано на основі статистичних даних [21])

Якщо говорити про обсяги виробництва галузі машинобудування, то у 2014 році вони скоротилися на 24% (у 2013 році ця цифра складала 17%) [81]). Об'єктивними причинами даного явища є зниження економічної та інвестиційної активності на внутрішньому ринку, а також значне скорочення продажів на російському ринку, головному ринку збуту для українського машинобудування.

На ситуацію в галузі впливають й інші фактори, а саме низька інвестиційна привабливість української промисловості та відсутність у вітчизняних виробників можливості залучення доступних кредитних ресурсів. Ці фактори не дають змоги провести масштабну модернізацію підприємства, перейти на нові технології виробництва та менеджменту, налагодити випуск нової продукції. За таких умов українським виробникам украй важко переорієнтувати свою діяльність на нові ринки збуту. Тому держава має створити певні умови для безперешкодного входу інвесторів, припливу грошей і технологій.

Проблема імпортозаміщення актуалізується у зв'язку із високим рівнем дефіциту зовнішньоторговельного балансу України та ймовірним сповільненням динаміки експорту в умовах світової економічної депресії.

Тому, згідно загальнодержавного стратегічного планування, підприємствам необхідне розроблення актуальних стратегій управління з урахуванням ризиків та факторів зовнішнього/внутрішнього середовища їх функціонування.

Сьогодні є гострою необхідністю формування державної політики щодо підвищення потенціалу машинобудівної галузі для реалізації стратегії імпортозаміщення шляхом захисту вітчизняного ринку машинобудівної продукції від нерівноправної конкуренції, стимулювання технологічного імпорту, обмеження припливу морально застарілих технологій; забезпечення фінансово-кредитної підтримки розвитку внутрішнього виробництва і збуту продукції машинобудівної промисловості; зміцнення інноваційного і науково-технологічного потенціалу галузі, зосередження фінансових та

інтелектуальних ресурсів на сучасних напрямках інновацій; удосконалення законодавчого і нормативно-правового забезпечення підтримки розвитку машинобудування.

Держава, як головний управляючий орган усіх економічних процесів, вже проявила свою підтримку розвитку внутрішнього виробництва, зокрема це передбачено Державною програмою розвитку внутрішнього виробництва [122]. Очікується, що її виконання дасть змогу забезпечити:

- створення високорентабельних, менш енергоємних та екологічно чистих виробництв, здатних конкурувати на внутрішньому і зовнішньому ринку;
- збільшення у структурі вітчизняної економіки частки високотехнологічних виробництв;
- створення нових робочих місць, у тому числі з високими вимогами до кваліфікації фахівців і високим рівнем оплати праці;
- запровадження економічних стимулів для організації або розвитку виробничих потужностей, спрямованих на виробництво вітчизняних аналогів імпортованої продукції;
- використання у повному обсязі наявних трудових і сировинних ресурсів та виробничих потужностей;
- розв'язання окремих соціальних проблем (зниження рівня безробіття, створення нових робочих місць та підвищення рівня доходів населення);
- зменшення залежності від імпорту товарів та поліпшення зовнішньоторгівельного балансу товарів і послуг.

Протягом останніх років відбувається поступова втрата вітчизняними виробниками низки сегментів внутрішнього ринку товарів, що пов'язано зі значними структурними деформаціями в національній економіці та низькою конкурентоспроможністю багатьох підприємств. Низькі темпи розширення внутрішнього ринку становлять загрозу для національної безпеки України в економічній сфері, обмежуючи перспективи економічного зростання у

довгостроковій перспективі і формуючи значні ризики для конкурентоспроможності економіки [33].

Одним із головних завдань стратегії модернізації промисловості України має стати максимальне спрямування ресурсів національної економічної системи на потреби її розвитку і удосконалення. Економіка України потребує глибоких перетворень у промисловості, що дасть змогу підвищити економічну стійкість країни і зменшити її залежність від імпорту. Найбільш реальні перспективи вітчизняної економіки значною мірою пов'язані з розвитком внутрішнього ринку, що може бути реалізовано за рахунок посилення орієнтації вітчизняних підприємств на задоволення потреб внутрішнього ринку та розвитку виробництва імпортозаміщуючих товарів.

На даному етапі розвитку української економіки машинобудівна галузь стає базовим комплексом, від стану якого залежить матеріально-технічне забезпечення всієї країни і прогрес кожної окремо взятої галузі, а також рівень життя суспільства. Але не дивлячись на ці обставини, підприємства вітчизняного машинобудування знаходяться у занедбаному стані з низькими показниками діяльності.

Погіршення положення машинобудівного комплексу є наслідком зменшення суми інвестицій в його діяльність, наявності кредиторської та дебіторської заборгованостей, невідповідності продукції, яка виготовляється, стандартам якості, відсутності сучасного технічного переоснащення, наявності великої кількості ресурсів, які не використовуються. Все це спонукає до пошуку засобів та способів, які зможуть сприяти переходу українських машинобудівних підприємств у ліпший стан.

Нова хвиля економічної кризи в нашій країні, ще раз показала небезпечні для України чинники [12]:

- однобічний розвиток промислового виробництва з акцентом на сировинні галузі: нафтохімію, металургію та послуги з транспортування та збереження газу і нафти;
- спрямованість експорту переважно на ринок Російської Федерації;

- нерозвиненість внутрішнього українського ринку;
- мала питома вага вітчизняного машинобудування в загальному обсязі промислової галузі (всього 14%) і, як наслідок, неадекватне збільшення імпорту з величезною кредитною заборгованістю за кордон.

Існує також низка системних проблем в організації економіки України, яка заважає прискоренню та поліпшенню процесів сталого економічного розвитку через надмірний контроль, бюрократизацію, непрозорість, корупцію, політичну залежність законодавчої системи.

SWOT-аналіз перспектив розвитку галузі машинобудування дає можливість охарактеризувати ринкове середовище, оцінити його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози зовнішнього ринку, а також визначити стратегічні напрями розвитку машинобудівного комплексу загалом (табл 1.9).

Таблиця 1.9

SWOT-аналіз машинобудівного комплексу України

Слабкі сторони	Ринкові загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька конкурентоспроможність, продукції, що виготовляється; 2. Контрактна система сервісного обслуговування; 3. Вибіркова експортна політика (переважно в країни СНД); 4. Нестача оборотних активів; 5. Неефективна комунікаційна політика на зовнішніх ринках; 6. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів; 7. Низький рівень інноваційної активності та інвестиційної привабливості. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція на ринках країн СНД; 2. Наслідки світової економічної кризи; 3. Значна конкуренція з боку: Європи, Китаю, Японії, Індії, Південно-Східної Азії; 4. Нестабільне фінансування урядових програм, невідповідність термінів та обсягів; 5. Відсутність або недостатня кількість держзамовлень для розвитку машинобудування в Україні; 6. Світова інфляція.
Сильні сторони	Ринкові можливості
<ol style="list-style-type: none"> 1. Функціонування підприємств, які виготовляють наукоємну продукцію, яка користується значним попитом на зовнішніх ринках; 2. Корисний радянський досвід виробництва машинобудівної промисловості; 3. Високий рівень наукового потенціалу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активний попит на ринках Росії та інших країн СНД; 2. Перспективи виходу на міжнародні ринки: Азія, Африка та Північна Америка; 3. Можливість удосконалення державної політики у сфері машинобудування України.

Машинобудівна галузь є однією з найбільш постраждалих від кризи ХХ століття. Зменшення закордонного попиту призвело до відповідного зниження експорту продукції машинобудівної промисловості, зменшення обсягу виробництва та збільшення кількості готового продукту на складах, а звідси й падіння фінансових результатів.

За минуле п'ятиріччя загальна кількість збиткових промислових підприємств перевищила 30% від загальної кількості підприємств України. Державна політика машинобудівної галузі розроблена на основі занадто оптимістичних експертних прогнозах, на їхню думку промисловість очікує стрімке зростання у найближчі роки.

Показана у табл. 1.10 оцінка характеризує ступінь впливу сильних і слабких сторін діяльності підприємства на перспективи використання існуючих можливостей і протидії загрозам.

Таблиця 1.10

SWOT-аналіз машинобудівного комплексу України

	<i>Сильні сторони</i>			<i>Слабкі сторони</i>							<i>O_{сер}</i>		
		1	2	3	1	2	3	4	5	6		7	
<i>Ринкові можливості</i>	1	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3,5
	2	4	2	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3,0
	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2,8
	4	1	2	3	4	3	4	2	4	4	4	4	3,1
<i>Ринкові загрози</i>	1	1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1,8
	2	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3,4
	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2,6
	4	3	2	3	4	4	2	3	3	2	2	3	2,8
	5	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1,3
	6	2	1	2	3,0	2,3	2,7	2,7	2,7	2,8	3,1		
<i>O_{сер}</i>	2,3	2,2	3,0	3,0	2,3	2,7	2,7	2,7	2,8	3,1			

Оцінка сильних і слабких сторін діяльності підприємства, а також ринкових можливостей підприємства проводиться за бальною шкалою від 1

до 4 (1 – відсутність підтвердження можливості реалізації варіанта за наявності даної характеристики; 2 – існують незначні шанси реалізації варіанта за наявності даної характеристики; 3 – існують можливості реалізації варіанта за наявності даної характеристики; 4 – повне підтвердження можливості реалізації варіанта за наявності даної характеристики). Висновки робляться на основі розрахунку оцінки ($O_{сер}$), яка визначається на основі розрахунку середньозваженого значення за рядками та стовпчиками. Чим вище інтегральне значення оцінки тим більший вплив аналізованого фактору.

З проведеного аналізу табл. 1.10 слідує, що найсильніша сторона промислових підприємств України – високий рівень наукового потенціалу, найслабша сторона – низька конкурентоспроможність продукції, що виготовляється, найбільш реальна ринкова можливість – активний попит на ринках Росії та інших країн СНД, найбільша ринкова загроза – значна конкуренція з боку: Європи, Китаю, Японії, Індії, Південно-Східної Азії.

Згідно стратегії економічного та соціального розвитку України (2004-2015 роки) пріоритетними напрямками розвитку машинобудування є [137]:

- освоєння фахівцями нових видів складної, конкурентоспроможної та наукомісткої продукції;
- державна підтримка розвитку наукомісткого виробництва, яке базується на використанні інформаційних та комунікаційних технологій;
- зростання обсягів виробництва експортної та імпортозамінної продукції та сприяння розвитку спільних підприємств та виробничих кооперацій з підприємствами ЄС та інших країн.

Проаналізувавши ситуацію машинобудівної галузі України можна запропонувати кілька основних стратегічних напрямів діяльності підприємств [23, 29].

Інноваційна політика. Активізація інноваційної політики має своє відображення у розвитку науково-технічного потенціалу. Оновлення морально зношених технологій призведе до вдосконалення діяльності всіх

структур. Також, як наслідок, це сприятиме інноваційній активності в країні в цілому, розвитку як міжрегіональних, так і міжнародних зв'язків, захисту національних інноваційно-активних підприємств та їх підтримки з боку держави.

Інвестиційна політика. Проведене дослідження свідчить про те, що запорука сталого розвитку, вигідного функціонування підприємств, а не виживання – це вкладені інвестиції. Їх головна роль - це забезпечення рентабельності комерційно-виробничої діяльності шляхом забезпечення фінансово-стабільного становища. Ще одна з ролей активної інвестиційної політики являється забезпечення переваги доходів над витратами для безперебійного виробництва продукції та функціонування підприємства загалом. Отже, інвестиції це запорука розвитку потенціалу машинобудівної галузі України.

Маркетингова політика. Виведення машинобудування з кризового стану передбачає застосування ефективних стратегій, головна частка яких належить саме маркетинговим. Важливо вміти не лише виготовляти продукцію, але й забезпечувати попит на неї, розумно аналізувати та встановлювати ціни, забезпечувати реалізацію.

Узагальнюючи вище наведені дані можна сформулювати проблеми та перспективи реалізації стратегії імпортозаміщення на підприємствах машинобудівної галузі. Серед проблем впровадження імпортозаміщення слід відмітити наступні [79]:

1. Недосконалість інвестиційно-кредитної системи, що спричиняє відплив власного капіталу, зменшення фінансових ресурсів та зниження рівня інноваційно-інвестиційної активності суб'єктів господарювання;
2. Низький рівень задоволення потреб внутрішнього ринку у продукції вітчизняного виробництва;
3. Відсутність зв'язку між наукою та виробництвом;
4. Істотне відставання України в сфері використання інформаційних технологій;

5. Залежність економіки України від зовнішньої кон'юнктури;

6. Зменшення частки високотехнологічних виробництв, що призводить до скорочення попиту на власні науково-дослідні та прикладні розробки і стримує розвиток трансферу технологій.

7. Відсутність позитивних зрушень у промислових галузях економіки України.

8. Відсутність механізмів правового регулювання високотехнічного сектору економіки.

На рисунку 1.15 наведена схема нівелювання проблем, що сформовані роками в нашій державі за допомогою перспектив впровадження імпортозаміщення на промислових підприємствах.



Рис. 1.15. Проблеми реалізації імпортозаміщення для машинобудівного підприємства та напрями їх розв'язання (розроблено автором)

У повній мірі реалізувати потенціал високотехнологічного сектору і, як наслідок, зайняти більш потужні позиції на світовому ринку технологій України не дозволяє недостатня конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, а також ряд внутрішніх чинників, серед яких: обмежений доступ приватного капіталу до високотехнологічного сектору економіки України; відсутність системи фінансування не дозволяє консолідувати внутрішні ресурси для спрямування у високотехнологічні галузі економіки; низька активність вітчизняних підприємств у створенні на довірчій основі високотехнологічних об'єднань для реалізації окремих науково-виробничих проектів за участі українських підприємств та провідних компаній інших країн; відсутність системи податкових стимулів використання винаходів, впровадження результатів НДДКР, нових технологій [145, 146].

Перспективи імпортозаміщення у підвищенні конкурентоспроможності промислових підприємств:

На рівні підприємства

1. Зниження залежності вітчизняного виробника від імпортних поставок.
2. Прискорення оборотності коштів підприємства за рахунок скорочення термінів виробництва готової продукції.
3. Зниження собівартості комплектуючих у складі готової продукції.
4. Підвищення контролю якості виробництва комплектуючих.
5. Зниження залежності виробника від коливань валютних курсів.
6. Оперативність ремонтного сервісу від виробника на поставлену продукцію.
7. Можливість надання покупцям розстрочку в оплаті продукції, що позитивно позначиться на розширенні клієнтської бази.
8. Досягненню позитивного синергетичного ефекту в супутніх галузях промисловості через збільшення споживання їх продукції;
9. Створенню замкнених виробничих циклів, побудованих на взаємозв'язках між вітчизняними підприємствами;

10. Розвитку внутрішнього ринку збуту товарів вітчизняного виробництва;

11. Загальному поживленню виробничої активності, що призведе до збільшення прибутків підприємств, які можуть бути спрямовані на розвиток та активізацію НДДКР;

На державному рівні

12. Вирішення соціальних проблем (зменшення рівня безробіття, створення нових робочих місць, збільшення доходів населення);

13. Збільшення частки високотехнологічних виробництв галузей економіки;

14. Зменшення залежності від імпорту важливих видів продукції та напівфабрикатів (дозволить знизити темпи зростання імпорту товарів);

15. Покращення зовнішньоторговельного балансу товарами та послугами;

16. Запровадження економічних стимулів до організації або розвитку імпортозаміщуючих виробництв;

17. Залучення працівників освіти, вчених до реалізації проектів імпортозаміщення у різних галузях;

18. Створення в середньостроковій перспективі виробництв, здатних конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Підводячи підсумки можна говорити, що проблеми імпортозаміщення можна нівелювати як на рівні підприємства, що її реалізовує, так і на рівні держави. Складність виробництва з кожним десятиліттям істотно зростає, вимагаючи високотехнологічного обладнання та кваліфікованих кадрів. Очевидно, що необхідним є розвиток науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Тому держава має підтримувати вітчизняного виробника на етапах його розвитку на засадах імпортозаміщення.

Висновки до розділу 1

Підводячи підсумки вищевикладеного в першому розділі, слід відзначити наступне:

1. Вітчизняні виробники промислової продукції, що функціонують в нестабільних ринкових умовах для того, щоб вижити і успішно розвиватися повинні обирати ефективну стратегію розвитку. Оскільки здійснювати свою діяльність на ринку СНД стає досить складно в умовах політичної та економічної кризи сьогодення, виробники мають переорієнтовувати виробництво на європейські ринки збуту. Проте застарілі виробничі потужності та низький рівень менеджменту суперечать цьому. Тому запропоновано формування стратегії імпортозаміщення на рівні підприємства, як стратегії перспективного процвітаючого розвитку вітчизняного виробника.

2. Уточнено понятійний апарат теорії стратегічного управління підприємством на засадах імпортозаміщення, що дозволило визначити сутність поняття «стратегія імпортозаміщення промислового підприємства» та місце запропонованої стратегії розвитку підприємства в системі класифікації маркетингових стратегій, а саме за класифікаційною ознакою «за напрямом трансформації структури комплектуючих готової продукції» слід виділяти стратегію імпортозаміщення та стратегію орієнтації на імпортні комплектуючі у складі готової продукції. Виокремлення стратегії на засадах імпортозаміщення, а саме комплектуючих у складі готової продукції (стратегії імпортозаміщення промислового підприємства) дозволяє охопити різносторонні питання розвитку та модернізації діяльності промислового підприємства, що дозволить, у перспективі, гідно конкурувати на європейських ринках збуту.

3. Удосконалено структурно-логічну схему класичного підходу до процесу стратегічного управління підприємством (рис. 1.5). На стадії формування стратегії розвитку підприємства виділено ключові етапи: аналіз

доцільності застосування, попередній вибір об'єкту впровадження та обґрунтування вибору напряму реалізації стратегії імпортозаміщення. Визначення чіткої послідовності дій дозволить приймати зважені та обґрунтовані управлінські рішення стосовно реалізації новітніх стратегічних кроків щодо розвитку підприємства в умовах економічної та політичної кризи та євроінтеграційного вектору розвитку держави.

4. Проведено аналіз досвіду реалізації імпортозаміщення різними країнами світу, що дозволило виділити моделі їх розвитку та визначити імпортозаміщення як перехідний етап до експортоорієнтовної діяльності. Це в свою чергу дозволить оптимізувати зовнішньоторговельний баланс в країні та покращить економічну ситуацію в цілому, що є привабливим для притоку інвестицій. Визначення стратегічних кроків розвитку підприємства для оптимізації його зовнішньоторгівельної діяльності дає змогу ефективно управляти виробничо-збутовими операціями та коригувати коло співпраці з контрагентами підприємства.

5. Проаналізовано основні показники діяльності галузі машинобудування України. Від'ємне значення динаміки розвитку промисловості дозволило зробити висновок про необхідність системної державної підтримки програми протекціонізму вітчизняного виробника, що говорить про актуальність імпортозаміщення, адже галузь промисловості є бюджетоутворюючою для нашої країни.

6. Проведено SWOT-аналіз перспектив розвитку галузі машинобудування, що дає змогу охарактеризувати ринкове середовище, оцінити її слабкі та сильні сторони, можливості та загрози зовнішнього ринку, а також визначити стратегічні напрями розвитку машинобудівного комплексу загалом. Проведене дослідження дозволяє стверджувати про необхідність залучення інвестиційних ресурсів для модернізації виробничих потужностей, що дозволить виготовляти конкурентоспроможну продукцію як для внутрішнього, так і європейського ринків збуту. На основі комплексного аналізу стану галузі машинобудування визначено, що

інновації, інвестиції та маркетинг – забезпечуючі підсистеми успішного розвитку вітчизняних промислових підприємств.

7. Узагальнено проблеми реалізації імпортозаміщення у промисловості України та визначено напрями їх розв'язання задля забезпечення ефективного розвитку вітчизняного виробника промислової продукції і тим самим зростання конкурентоспроможності на європейському ринку. Запропоновано шляхи вирішення або нівелювання більшості з проблем, в основу яких покладено підхід заміщення імпортних комплектуючих у складі готової продукції машинобудівних підприємств.

Матеріали розділу опубліковані автором у роботах [57, 60, 61, 62, 63, 65, 67, 69, 70, 71, 72, 73].

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІМПОРТОЗАМІЩЕННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1 Теоретико-методичні засади формування стратегії імпортозаміщення вітчизняними промисловими підприємствами

Над проблемою розроблення та реалізації маркетингових стратегій підприємства працювали такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: С. С. Гаркавенко [14], С. І. Генова [15], В. Г. Герасимчук [16], М. В. Дубініна [26], С. М. Ілляшенко [46], Ф. Котлер [83], Д. Ю. Крамської [88], Ж. Ламбен [93], М. Портер [121], Р. А. Фатхудінов [144], З. Є. Шершньова [153].

Вони розглядали питання стратегії, маркетингового стратегічного планування та управління економічними процесами підприємства. Але, як зазначалося раніше, їхні розробки стосовно формування, аналізу, впровадження та реалізації маркетингових стратегій у теперішньому часі потребують удосконалення відповідно до сучасних бізнес-процесів.

Більшість вчених у своїх працях пропонують поєднання цілей і завдань стратегічних та інноваційних процесів. Аналіз і прогнозування векторів розвитку підприємства та джерел формування економічно-сталого функціонування доводить необхідність врахування інноваційного підходу при розробці стратегії ведення бізнесу. У сучасних умовах стратегічне планування забезпечує реалізацію науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок, перспективних напрацювань та, як наслідок, реалізацію цих програм у повній мірі.

Підприємство як економічна система у своїй діяльності має головну мету – отримання прибутку у довгостроковій перспективі, досягнення якої можливе за умов виробництва та реалізації конкурентного продукту, здатного задовольнити потреби та побажання споживача у повній мірі. Також, слід враховувати, що діяльність підприємств машинобудівної галузі є основою для наповнення бюджету як окремих регіонів, так і держави в цілому. При цьому більшість гігантів та підприємств середньої ланки виробництва промислової продукції взаємопов'язані між собою. Тому державі вигідно сприяти даним учасникам ринкових відносин у виробництві та реалізації цілісного національного продукту з метою зосередження виробничих потужностей, робочих місць та фінансів в межах кордонів України, а грошовий обіг має працювати на користь вітчизняних підприємств, їх модернізацію та розвиток.

Ці дві сторони, держава та бізнес, мають різні цілі та задачі, але сучасні умови диктують свої правила, за якими всі суб'єкти мають співпрацювати для досягнення спільної мети, що будуть вигідними для кожної зі сторін. Інноваційне стратегічне планування має пов'язати воедино всі цілі.

Основні положення, які пояснюють необхідність застосування стратегічно планування, розкриває М. В. Дубініна [26]:

1. Підприємство є складною соціально-економічною системою. Воно створюється для певних цілей (одержання прибутку шляхом виробництва продукції або надання послуг) і характеризується наявністю ресурсів, порівнянням витрат на виробництво з результатами діяльності, складністю й динамічністю розвитку внутрішнього середовища.

2. Підприємство є відкритою системою, тому що на нього постійно впливають фактори зовнішнього оточення. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від його адаптаційних можливостей.

3. Кожне підприємство унікальне, тобто має свої особливості (ресурси, технології, кадри тощо). При вирішенні стратегічних завдань, неможливо застосовувати стандартні прийоми (як у довгостроковому плануванні).

Важливим є формування методичних засад формування стратегії імпортозаміщення. У першому розділі дисертаційного дослідження зазначалося три етапи процесу формування стратегічного розвитку промислового підприємств з урахуванням вектору імпортозаміщення – це: аналіз доцільності застосування, вибір напрямів впровадження та економічне обґрунтування реалізації стратегії імпортозаміщення.

У процесі діагностики доцільності застосування стратегії імпортозаміщення необхідно враховувати показники успіху розвитку підприємства на засадах імпортозаміщення (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Показники, що визначають успіх стратегічного розвитку підприємства на засадах імпортозаміщення (виділено автором)

Коли підприємство розглядає імпортозаміщення як стратегічний вектор розвитку, то можна виділити такі перспективні напрями його розвитку на засадах імпортозаміщення:

1. Виробництво комплектуючих для задоволення власних потреб.
2. Виробництво комплектуючих на продаж.
3. Закупівля комплектуючих на внутрішньому ринку.
4. Збереження існуючої структури комплектуючих готової продукції.
5. Комбінація кількох напрямів.

Детальна характеристика виділених напрямів представлена на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Напрями реалізації стратегії імпортозаміщення промислового підприємства (запропоновано автором)

Формування стратегії імпортозаміщення ґрунтується на поєднанні певних методичних підходів, що базуються на аналітичному визначенні величини впливу досліджуваного явища (рис. 2.3).

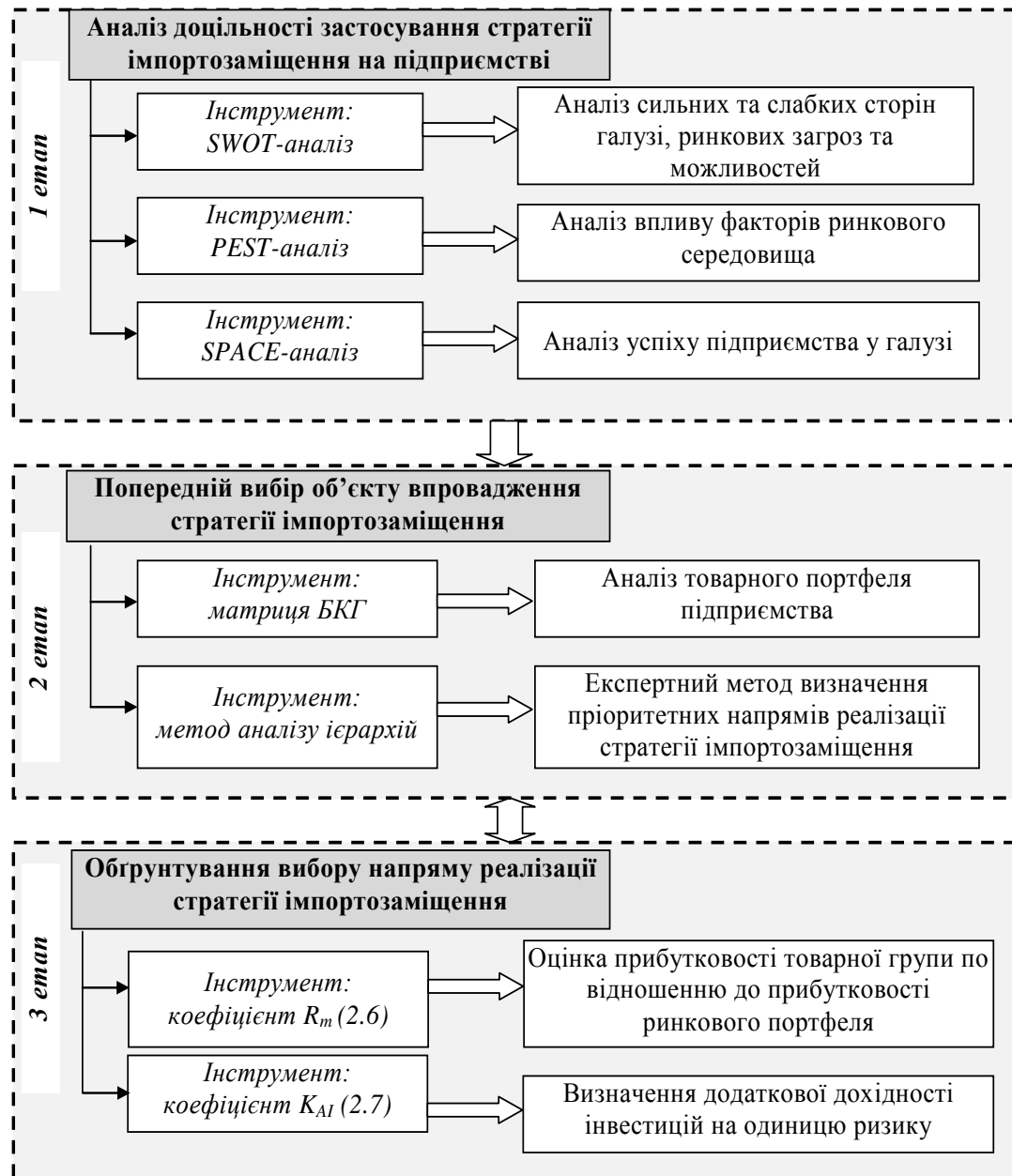


Рис. 2.3. Структурно-логічна схема формування стратегії імпортозаміщення на промисловому підприємстві (розроблено автором)

Будь-які управлінські рішення стосовно стратегічних кроків мають бути обґрунтовані. Тому, запорукою ефективної діяльності машинобудівного підприємства є максимальне використання власного стратегічного

потенціалу та ринкових можливостей, які відкриваються перед суб'єктом господарювання.

Стратегічний потенціал підприємства характеризують як системну сукупність стратегічних ресурсів, компетенції і можливостей, які використовуються або можуть бути використані на сучасному етапі та в довгостроковій перспективі для забезпечення сталого розвитку підприємства відповідно зі встановленими цілями й існуючими тенденціями у зовнішньому середовищі [128, 155, 157].

Стратегічний потенціал відіграє значну роль у процесі стратегічного управління підприємством, визначальні функції якого наведено на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Функції стратегічного потенціалу в системі стратегічного управління промисловим підприємством (побудовано на основі [128])

Потенціал є характеристикою динамічного стану підприємства, обумовлений цілями його функціонування й розвитку. Активність підприємства, перехід з одного якісного стану в інший визначаються його потенціалом [111].

Між стратегічним потенціалом підприємства та процесом стратегічного управління існує тісний взаємозв'язок. Стратегічний потенціал є базовим концептом стратегічного управління підприємством [111]. У свою чергу, кінцевим продуктом стратегічного управління є потенціал, який забезпечує досягнення цілей у майбутньому [126].

Для визначення стратегічного вектору розвитку підприємства необхідно провести аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників впливу, співставити їх із можливостями підприємства та прийняти рішення щодо напрямку розвитку підприємства. Вчені виділяють дві групи методів оцінки ринкових можливостей: індикаторні та матричні [22, 138, 153].

В основу індикаторних методів покладені індикатори, які служать оціночним критерієм конкурентоспроможності потенціалу підприємства та галузі в цілому. Тобто, виділяють набір ключових характеристик щоб описати у формалізованому вигляді параметри того чи іншого аналізованого об'єкта. Кожен індикатор передбачає у своїй структурі набір більш конкретизованих показників. Суб'єкт дослідження матиме змогу наочного представлення результатів задля найбільш точного виокремлення можливих шляхів розвитку підприємства.

Матричні методи передбачають аналіз не лише конкурентоспроможності підприємства, а й порівняти процеси конкурентів у їх взаємозв'язку та динаміці для розробки стратегії поведінки на зовнішньому ринку. Даний методичний підхід використовують, коли необхідно визначити відповідність асортименту продукції ринковій ситуації (портфель виробництва).

Отже, якщо з індикаторними методами все зрозуміло, то матричних існує значна кількість і кожен з них має свою специфіку використання.

Порівняємо між собою матричні методи стратегічного аналізу діяльності підприємства з метою вибору найбільш прийнятних методів для проведення аналізу доцільності реалізації стратегії імпортозаміщення (табл. 2.1, 2.3).

Таблиця 2.1

Методи комплексного стратегічного аналізу зовнішнього середовища [36, 91]

Матричний метод	Специфіка використання
SWOT	комплексний стратегічний аналіз для великих підприємств
PEST	моніторинг змін макросередовища і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.
SPACE	комплексний стратегічний аналіз для малих і середніх підприємств

При подальшому аналізі автор використовує всі три методи комплексного стратегічного аналізу зовнішнього середовища, що дозволяє попередньо визначити доцільність реалізації стратегії імпортозаміщення на сучасному промисловому підприємстві (рис. 2.5).

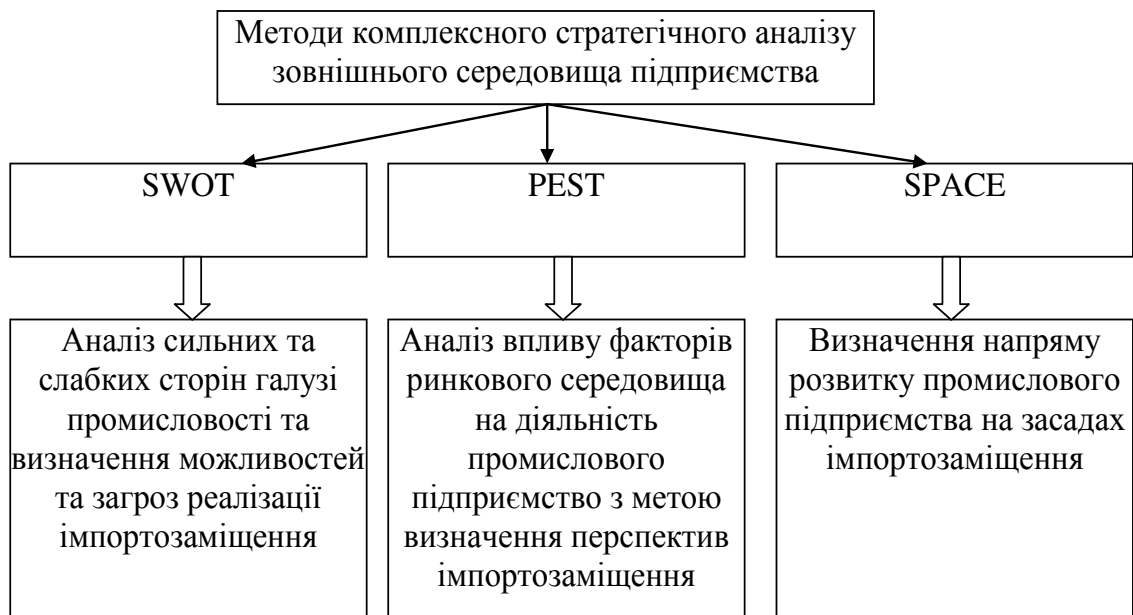


Рис. 2.5. Мета проведення аналізу зовнішнього середовища промислового підприємства за матричними методами

Вважаємо за доцільне аналізувати зовнішнє середовище промислового підприємства у розрізі ступеня впливу на його діяльність. Адже для прийняття управлінського рішення щодо подальших стратегічних напрямів розвитку необхідно мати чітке уявлення про середовище в якому функціонує саме підприємство. В залежності від поставленої мети аналізу зовнішнє середовище підприємства можна поділи на рівні впливу (рис. 2.6).

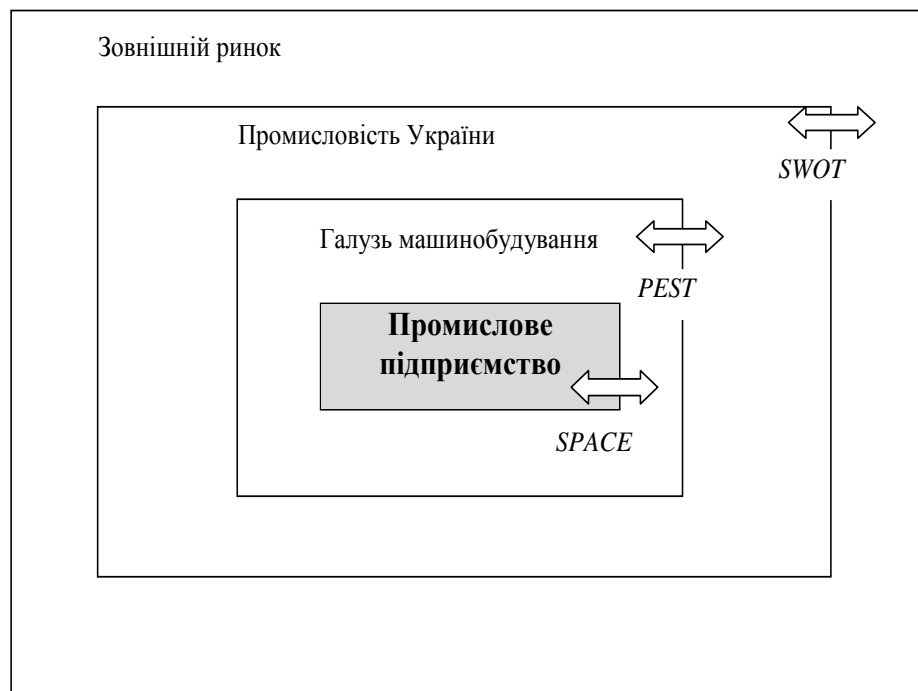


Рис. 2.6. Рівні впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність промислового підприємства (запропоновано автором)

Застосування матричних методів аналізу зовнішнього середовища промислового підприємства набуває своєї актуальності під час прийняття рішень щодо вибору вектору стратегічного розвитку підприємства, що забезпечить умови стійкого розвитку підприємства та зміцнить його конкурентні позиції в галузі.

Метод SWOT-аналізу дозволяє визначити перспективи розвитку галузі в мінливому ринковому середовищі [91]. Даний аналіз проведено в п. 1.3, який присвячений визначенню проблем та перспектив імпортозаміщення з метою

підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі машинобудування. Було визначено необхідність зростання обсягів виробництва експортної та імпортозамінної продукції.

Для аналізу впливу факторів на ефективність діяльності підприємства з боку зовнішнього середовища частіше за все застосовують PEST-аналіз.

PEST-аналіз (акронім політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів) – аналіз ринку за чотирма групами факторів макросередовища. Результати аналізу є підґрунтям при виборі стратегії поведінки фірми в умовах нестабільного ринкового середовища [9].

На рисунку 2.7 запропоновано набір актуальних характеристик, що визначають чинники впливу на прийняття управлінського рішення щодо перспектив реалізації стратегії імпортозаміщення. Це дозволяє окреслити напрями в рамках яких підприємству доцільно розвиватися з метою нівелювання значного впливу факторів зовнішнього середовища.

<p style="text-align: center;">Політичні фактори</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Рівень політичної стабільності ▪ Наявність лобістських груп, корупція ▪ Недосконалість податкового законодавства ▪ Митні бар'єри ▪ Протекціонізм щодо вітчизняного виробника ▪ Міжнародні угоди та зобов'язання ▪ Вектор міжнародної політики держави ▪ Рівень громадської підтримки програми розвитку держави. 	<p style="text-align: center;">Соціальні фактори</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Освітній рівень населення ▪ Мобільність працюючого населення ▪ Чисельність працездатного населення ▪ Репутація підприємства, імідж ▪ Соціальна стабільність ▪ Міжнародна соціальна політика
<p style="text-align: center;">Економічні чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Рівень економічного розвитку держави ▪ Зовнішньоторгівельний баланс держави ▪ Темп інфляції ▪ Стабільність валютного ринку ▪ Середня заробітна плата ▪ Інвестиційний клімат у галузі ▪ Міжнародні економічні зв'язки ▪ Платоспроможність замовників 	<p style="text-align: center;">Технологічні чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Рівень розвитку науки і техніки ▪ Інновації в технології ▪ Доступ до технологій, ліцензування, патенти ▪ Інтенсивний розвиток промисловості ▪ Технічний стан виробничих потужностей ▪ Зміна і адаптація нових технологій ▪ Виробнича ємність

Рис. 2.7. Фактори оцінки PEST-аналізу, що визначають перспективи формування стратегії імпортозаміщення на підприємстві

Для оцінки стратегічного стану підприємства застосовують SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Даний метод дозволяє сформулювати базовий профіль стратегічного позиціонування суб'єкта господарської діяльності, визначивши параметри внутрішнього та зовнішнього середовища. Метод SPACE-аналізу ґрунтується на застосуванні багатокритеріального підходу оцінки чотирьох груп системних параметрів оцінювання організації.

Під час проведення стратегічного аналізу за методом SPACE стратегічне становище підприємства визначається на основі двох груп факторів: внутрішнього та зовнішнього становища підприємства. При цьому передбачається виділення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства, а саме [141]:

- фінансова сила підприємства (економічний потенціал) (FS);
- конкурентоспроможність підприємства і його становище на ринку (CA);
- привабливість сектора галузі, в якій функціонує підприємство (IS);
- стабільність галузі, в якій функціонує підприємство (ES).

Даний метод має певні недоліки з огляду на необхідність виділення такого критерію як стабільність галузі, в якій функціонує підприємство, проте, на сьогоднішній день, майже відсутні галузі, що перебувають у стабільному стані. Але, у будь-якому випадку даний метод може використовуватися в стратегічному аналізі для оцінки позицій підприємства в галузі.

Розрахувавши всі бали можна накласти їх значення на відповідну вісь координат та побудувати графічну інтерпретацію результатів аналізу для більш наочного їх представлення. Точка, що є максимально віддаленою від центру координат характеризує відповідній стратегічний стан аналізованого підприємства. Для визначення вектора рекомендованої стратегії розвитку підприємства необхідно знайти координати точки $S(x; y)$ за формулою [91]:

$$x = IS - CA \quad (2.1)$$

$$y = FS - ES \quad (2.2)$$

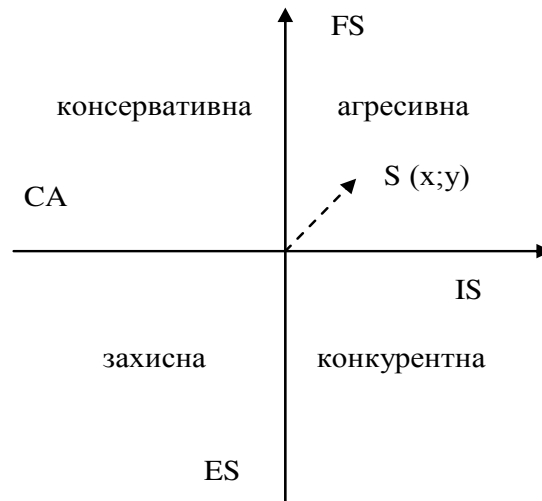


Рис. 2.8. Графічне зображення визначення стратегії розвитку підприємства [91]

Згідно отриманих результатів за методом SPACE-аналізу формується наочне представлення напрямку в якому необхідно рухатися підприємству.

У таблиці 2.2 наведені більш детальні характеристики можливих векторів розвитку згідно SPACE-аналізу на засадах імпортозаміщення.

Таблиця 2.2

Спільні характеристики стратегій SPACE аналізу та сценаріїв реалізації стратегії імпортозаміщення (Складено на основі [7, 9, 91])

Варіанти стратегічного розвитку згідно SPACE – аналізу	Характеристика вектору стратегічного розвитку підприємства	Аналогія варіантам стратегічного розвитку підприємства на засадах імпортозаміщення
Агресивна	Стратегія підходить для фінансово сильної фірми, яка має певні переваги в рамках зростаючої і стабільної галузі	Напрямок реалізації стратегії імпортозаміщення-виробництво комплектуючих для задоволення власних потреб

Продовження таблиці 2.2

Варіанти стратегічного розвитку згідно SPACE – аналізу	Характеристика вектору стратегічного розвитку підприємства	Аналогія варіантам стратегічного розвитку підприємства на засадах імпортозаміщення
Агресивна	Основні дії підприємства спрямовані на розширення виробництва, цінову війну з конкурентами, освоєння нових секторів ринку, просування брендів	
Конкурентна	Фірма має виробничі переваги та розвивається, але галузь нестабільна	Напрямок реалізації стратегії імпортозаміщення – виробництво комплектуючих на продаж
	Основні дії підприємства спрямовані на пошук фінансових ресурсів і розвиток збутових мереж	
Консервативна	Стабільний ринок з низькими темпами зростання. Підприємство не має серйозних переваг	Напрямок реалізації стратегії імпортозаміщення – закупівля комплектуючих на внутрішньому ринку
	Зусилля спрямовані на досягнення фінансової стабільності підприємства. Дії спрямовані на зниження собівартості продукції	
Захисна	Галузь приваблива, але у продукції низька конкурентоспроможність	Напрямок реалізації стратегії імпортозаміщення – виробництво комплектуючих на продаж або збереження існуючої структури комплектуючих готової продукції, в залежності від подальшого аналізу
	Дії спрямовані на усунення загроз, а за відсутності перспектив – вихід з ринку	

Після аналізу позицій підприємства на ринку проводимо, безпосередньо, аналіз ефективності управління товарною політикою підприємства з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на функціонування галузі в цілому.

У літературі виділяють такі матричні (портфельні) методи, що відносяться до класичних методів аналізу товарного портфеля підприємства [36, 42, 44, 45, 48, 50, 90, 91]:

- матриця Бостонської консалтингової групи (BCG);
- матриця Дженерал Електрик/МакКінзі (GE/McKinsey);
- модель “Shell”–DPM (The Directional Policy Matrix);

– матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC), тощо.

Таблиця 2.3

Методи аналізу стратегічного становища та визначення напрямів розвитку підприємства (складено автором на основі [22, 141, 150, 162])

Матричний метод	Мета	Зовнішній фактор	Внутрішній фактор
Матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group — матриця BCG)	ріст частки ринку, збільшення прибутковості	темпи зростання ринків збуту підприємства	відносна ринкова частка підприємства на цільових ринках
Матриця адаптивного пошуку І. Ансоффа	вибір стратегії підприємства з альтернативних в умовах зростаючого ринку	ринки підприємства (існуючі й нові)	товари підприємства (існуючі й нові)
Матриця «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі» (GE - матриця)	спрямування ресурсів у сильний бізнес	привабливість ринку збуту підприємства	конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках
Модель “Shell” – DPM (The Directional Policy Matrix)	перерозподіл фінансових потоків зі зрілого бізнесу в бізнес, що розвивається	привабливість галузі	конкурентоспроможність підприємства
Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC)	формування збалансованого бізнес-портфеля	стадії життєвого циклу	відносне становище на ринку

Для розроблення ефективної стратегії розвитку підприємства на засадах імпортозаміщення кожен товарну групу необхідно розглядати незалежно одна від одної, що дозволяє порівнювати їх між собою та ринковими запитами. Використання методів, що наведені в табл. 2.3 дають змогу для підприємства забезпечувати конкурентну позицію на ринку. Однак, необхідно враховувати потреби ринку та специфіку діяльності підприємства. До того ж інші методи є похідними від БКГ і враховують певний набір аналізованих факторів відповідно до поставленої мети. У такому випадку, метод БКГ вважаємо найбільш прийнятним для аналізу товарного портфеля

підприємства відносно ринку, що дозволить визначити найбільш перспективні товарні групи для реалізації стратегії імпортозаміщення.

Методика Бостонської консалтингової групи приділяє увагу грошовим потокам, але не враховує специфіки становлення та трансформації вітчизняної галузі машинобудування. Тому необхідне поєднання з аналізом ефективності інвестицій, що націлені на розвиток підприємства та оздоровлення його виробничих процесів.

Таким чином, можна зробити висновок, що метод БКГ може бути дієвим інструментом для довгострокового стратегічного планування діяльності машинобудівного підприємства в поєднанні з математичними методами вибору стратегічного вектору розвитку промислового підприємства на засадах імпортозаміщення.

2.2 Аналіз ефективності товарної політики вітчизняних підприємствах машинобудівного сектору

Вибір напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення передбачає попередній аналіз товарного портфеля підприємства та його спроможності до реалізації стратегічних кроків взагалі. Для цього проведено аналіз трьох промислових підприємств, що спеціалізуються на виробництві машин та устаткуванні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

База аналізу промислових підприємств Сумської області

Найменування промислового підприємства	Вид діяльності	Середня кількість працівників
Публічне акціонерне товариство «Сумське науково-виробниче об'єднання ім. М. В.Фрунзе»	Виробництво устаткування для нафтової, хімічної, переробної промисловості, атомної енергетики та ін.	12500 чол.

Продовження таблиці 2.4

Акціонерне товариство «Сумський завод «Насосенергомаш»	Виробництво насосного обладнання для різних галузей господарства	2800 чол.
Публічне акціонерне товариство «Свеський насосний завод»	Виробництво насосів	700 чол.

Для подальшого аналізу обрано саме ці промислові підприємства, оскільки за кількістю працюючих їх можна охарактеризувати різною величиною. В рамках теми дисертаційного дослідження слід розглядати лише середні (від 500 до 1000 чол. працюючих) та великі (понад 1000 чол. працюючих). Що стосується ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе», то його можна віднести до підприємств-гігантів, адже чисельність робітників на аналізованому підприємстві становить більше 12 тис. чол.

Проаналізуємо більш детально кожне з цих підприємств з метою вибору найбільш прийняттого для подальшого формування напряму реалізації стратегії імпортозаміщення.

Специфікою діяльності ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» є виготовлення та комплектна поставка технологічного обладнання для нафтової, газової і хімічної промисловості. Товариство розробляє та виготовляє різноманітне обладнання для нафтової, хімічної, переробної промисловості, атомної енергетики та ін. Основну частину цього обладнання складають газоперекачувальні агрегати (ГПА) та запчастини до них, призначені для стискання, транспортування природного газу з заданими технологічними параметрами на лінійних компресорних станціях магістральних газопроводів, дожимних компресорних станціях (ДКС) і станціях підземних сховищ газу (ПХГ) [51].

Агрегати підприємства успішно експлуатуються в Росії, Україні, Туркменістані, Азербайджані, Ірані, Аргентині, Туреччині та інших країнах.

Конструкції компресорів відповідають вимогам стандарту Американського Нафтового Інституту (API 617).

Основними перевагами устаткування, виробленого підприємством, є низька питома матеріалоемність, застосування в конструкції уніфікованих деталей і вузлів, надійність у роботі.

Виготовлене товариством хімічне обладнання для виробництва мінеральних добрив на основі аміаку й азотної кислоти успішно експлуатується на усіх виробничих об'єднаннях «Азот» колишнього Радянського Союзу (Дніпродзержинськ, Черкаси, Сєвєродонецьк та ін.). Усього встановлено близько 100 ліній.

Хімічне устаткування в складі комплектних технологічних ліній з виробництва етилену, пропілену і гелію поставлені на підприємства нафтохімічного комплексу (Сумгаїт, Омськ, Уфа, Салават, Казань, Ангарськ, Лисичанськ, Шевченко, Оренбург та ін.). Усього встановлено 30 ліній.

Устаткуванням торгової марки ПАТ оснащені коксохімічні заводи колишнього Радянського Союзу, а також Кузнецький, Магнітогорський, Карагандинський металургійні комбінати; підприємства хімічної, біологічної, нафтопереробної, харчової й інших галузей промисловості країн СНД; очисні споруди з очищення стічних вод великих міст і підприємств, станції переливання крові, м'ясокомбінати, рибальський флот.

Разом із сертифікатом відповідності Системи Менеджменту Якості вимогам ISO 9001:2008 в ПАТ діють сертифікати на систему екологічного менеджменту, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 14001:2004, систему професійної безпеки і здоров'я, що відповідає вимогам міжнародного стандарту OHSAS 18001:2007, сертифікат на відповідність стандарту API 610.

Основним фактором, який впливає на діяльність ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» стало розростання політичного конфлікту між Україною та Російською Федерацією. Це призвело до дестабілізації підприємства, ускладнення бізнес-процесів із Росією і, як наслідок, втраті ринкових позицій в цілому.

До сильних сторін ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе», що дозволяють вести конкурентну боротьбу на традиційних та нових ринках, можна віднести:

- науковий і виробничий потенціал, який позиціонує підприємство як постачальника «технічно складних рішень у мінімальні терміни»;
- наявність активів групи «Енергетичний стандарт» на території РФ (забезпечення кооперації і можливого великовузлового складання продукції ПАТ на території РФ для виконання вимог «місцевого змісту»);
- значний парк інстальованого обладнання, що забезпечує стабільний щорічний обсяг замовлень на запасні частини і продукцію для модернізації.

Оглядаючись на критичний політичний та економічний стан країни, з метою максимального зниження залежності від традиційних ринків, підприємство взяло курс на розширення географії поставок на нові ринки далекого зарубіжжя: Близький Схід, Північну Африку, Латинську Америку, Східну Європу (Польща), Азію (Сингапур, Малайзія, Індонезія). Для виконання поставлених завдань в ПАТ були створені відповідні підрозділи та робочі групи. Було підготовлено пакет кваліфікаційних документів для реєстрації в компаніях Petrobras (Бразилія), PDVSA (Венесуела), Kuwait Oil Company (Кувейт), Petronas (Малайзія). З початку 2013 р. ведеться активна робота з провідними інжиніринговими групами: ABB SpA, Linde Group, Technip, Technimont та іншими для участі в проектах далекого зарубіжжя.

Інвестиційний клімат на цільових ринках дає можливість для конкурентної боротьби, утримання та розширення вже існуючої долі підприємства на світовому просторі.

Аналіз структури портфеля підприємства за обсягами виробництва товарних груп показав, що він є досить диверсифікованим. Головною товарною групою підприємства у 2013 р., яка складає понад 50% усього асортиментного ряду є ГПА та запасні частини до них (рис. 2.9) [114].



Рис. 2.9. Структура товарного портфеля ПАТ «Сумське НВО
ім. М. В. Фрунзе» [51, 114]

Динаміка обсягів виробництва основних видів продукції ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» у 2010-2013 рр. показав, що підприємство починаючи з 2012 р. значно розширило асортиментний ряд свого товарного портфеля за додатковими напрямками (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Обсяги виробництва продукції за 2010-2013 рр. [51]

Товарна група	Обсяг виробництва, тис. грн			
	2010	2011	2012	2013
Насоси та запасні частини до них	128073	129,79	2113497,1	137189
ГПА та запасні частини до них	1729226,7	1853,15	55831,8	1218063
Обладнання для нафтогазового добувального комплексу	182202,2	282,05	519618,8	145571
Компресори та запасні частини до них		87,69	81339,3	527331
Хімічне обладнання та запасні частини до нього			45296,6	61628
Арматура			68735,4	25982
Теплоенергія			72411,7	72938
Інші види продукції			189193,3	126226

На рисунку 2.10 подано графічне представлення обсягів виробництва основних видів продукції за 2010-2013 рр., що наочно демонструє занепад на підприємстві у 2011 р. та стрімкий ріст виробничої діяльності починаючи з 2012 р. Проте можна спостерігати відсутність чіткої стабільності у випуску жодної товарної групи за роками.

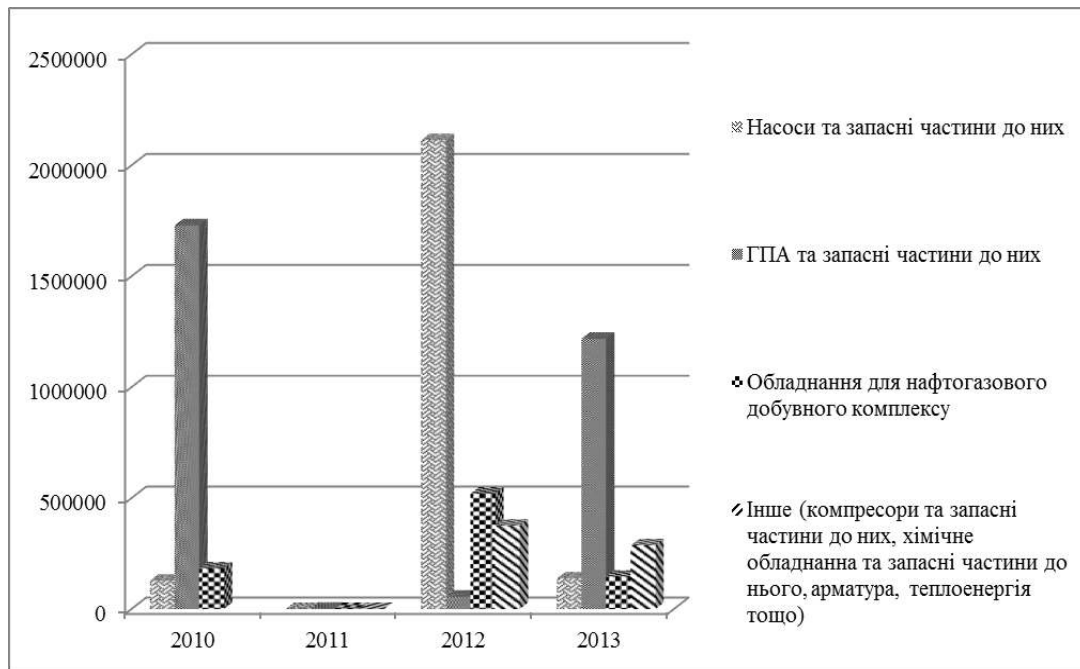


Рис. 2.10. Динаміка обсягів виробництва основних видів продукції ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» у 2010-2013 рр. [51, 114]

Охарактеризуємо детально діяльність АТ «Сумський завод «Насосенергомаш». Насосне обладнання підприємства експортується до Аргентини, Австралії, Алжиру, Беніну, Болівії, Греції, Єгипту, Іраку, Ірану, Китаю, Куби, Лівії, Марокко, Турції, Фінляндії та інших країн світу. Предметом основної діяльності підприємства є розробка, виробництво і реалізація високоефективного насосного обладнання; проведення сертифікаційних та інших видів випробувань насосів; надання сервісних послуг.

Товариство спеціалізується на виробництві насосного обладнання для різних галузей господарства, а саме для: об'єктів теплової та атомної

енергетики; зрошення і меліорації; магістральних нафтопроводів; видобутку нафти; водопостачання; комунального господарства; легкової та харчової промисловості; гірничорудної та вугільної промисловості; системи життєзабезпечення і технічних процесів на підприємствах машинобудівної і хімічної промисловості.

У результаті своєї діяльності за 2013 р. робітниками підприємства виготовлено продукції, виконано робіт та послуг на суму 927,1 млн. грн. Це у порівнянні з 2012 р. більше на 60 млн. грн. Збільшення обсягу товарної продукції склає 6,9 % (рис. 2.11) [51].



Рис. 2.11. Динаміка обсягів виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» [51]

Аналіз обсягів виготовлення продукції показав, що у 2012 р. загальна сума виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг становила 867,1 млн. грн. Це у порівнянні з 2011 р. менше на 14,6 млн. грн. Зниження обсягу товарної продукції складало 1,7 %. 2011 р. – сума 881,7 млн. грн., у порівнянні з 2010 р. (308,7 млн. грн.) ріст обсягу товарної продукції склав 285,6 % (табл. 2.6) [51, 112].

Таблиця 2.6

Обсяги виготовлення продукції за 2010-2013 рр. [51]

Товарна група	2010	2011	2012	2013
Відцентрові насоси, шт.	761	745	856	931
Вакуумні насоси, шт.	433	402	687	343
Вільно-вихрові насоси, шт.	49	129	58	49
Занурювальні насоси, шт.	25	13	4	5
Запчастини, млн. грн.	53,1	74,5	90,3	114,1

У роки нестабільної політичної та економічної ситуації в країні графічне представлення даних про динаміку виготовлення основної продукції АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» демонструє стабільне нарощування обсягів виробництва (рис. 2.12).

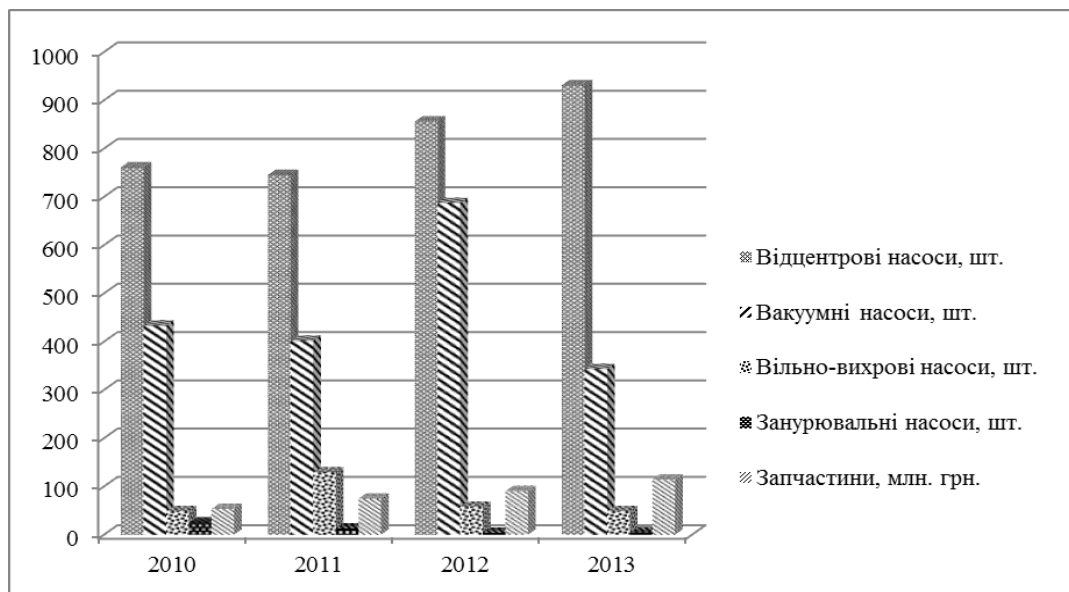


Рис. 2.12. Динаміка виготовлення продукції АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» [51, 112]

Найбільш привабливими характеристиками продукції АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» є якість, надійність, економічність, тривалий строк служби обладнання.

У 2013 р. відбулися зміни в структурі реалізації продукції, що відображені у табл. 2.7. Починаючи з 2011 р. обсяги виробництва та продажу

зросли в кілька разів, підприємство наслідувало активну політику експорту продукції, що дозволило значно збільшити прибутки від господарської діяльності.

Таблиця 2.7

Структура реалізації продукції АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»
за 2010-2013 рр. [51]

Показники реалізації продукції	2010	2011	2012	2013
Експорт, млн. грн.	351	967	908	977
Об'єм продажів, млн. грн.	377	989	990	1009
Прибуток від звичайної діяльності, млн. грн.	75	148	98	177

У 2013 р. збільшився обсяг експорту на 7,6% (всього за рік експорт склав – 976,6 млн. грн.) в порівнянні з 2012 роком. Об'єм продажів у 2013 р. збільшився в порівнянні з 2012 р. на 2% і склав 1009,3 млн. грн., отриманий прибуток від звичайної діяльності в об'ємі 177,1 млн. грн. (рис. 2.13).

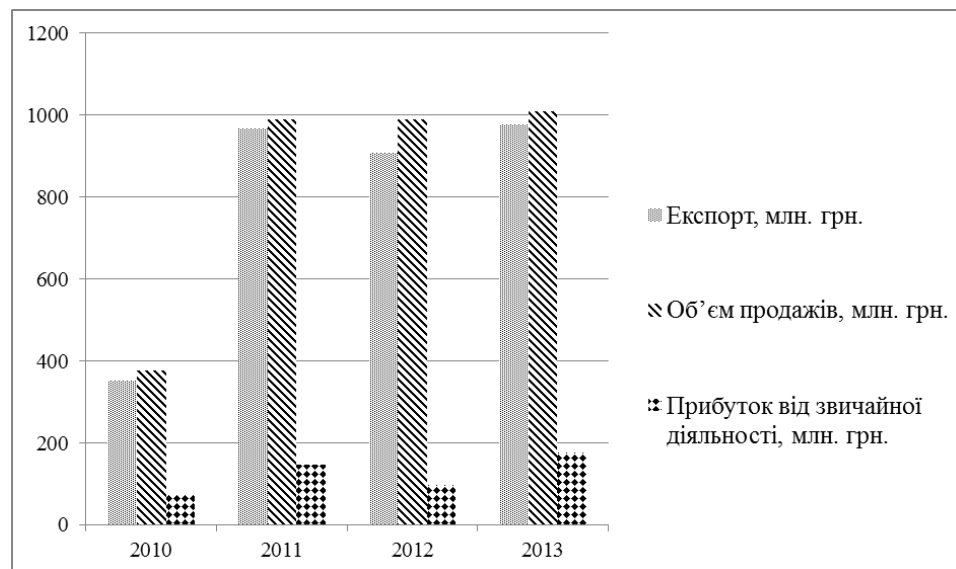


Рис. 2.13. Динаміка результатів від реалізації продукції АТ «Сумський завод «Насосенергомаш», млн. грн. [51]

Структура продажу продукції вказує на те, що постійно зростає необхідність в високотехнічному обладнанні, такому як: насоси для АЕС,

насоси нафтові магістральні, насоси для видобутку та переробки нафти, насоси енергетичні. Проте, цей ринок устаткування є одночасно найбільш конкурентним. Це пояснюється, перш за все, зростанням конкуренції на зарубіжних ринках, введенням в РФ законодавчих актів, які підтримують російських виробників і стримують доступ іноземних товарів, у тому числі і з України.

Серед основних покупців даного виду продукції, можна виділити: ЗАТ «Гідромашсервіс», РФ; ЗАТ «Енергопром», РФ; ВАТ «Силові машини», РФ; ТОВ «Нафтокомплект», Казахстан; ТОВ «Емет Трейд», Казахстан; АТ «Євроазіатська енергетична корпорація», Казахстан; ТОВ «Гідромех», РФ; ПП «Насосенергомаркет», Білорусь [112].

На сьогоднішній день АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» має все необхідне для створення високоефективного насосного обладнання: власну конструкторську базу, добре оснащене виробництво з сучасними технологіями. Наявність комплексу лабораторій дає можливість забезпечити високу якість насосів. Таким чином, продукція, яка випускається підприємством зазнає значної конкуренції, при чому не лише на українському ринку, а й на закордонному.

Сегмент водних насосів в насособудуванні насичений великою кількістю учасників, лідируючі позиції не займає жодне підприємство, кожен зайняв свою нішу, працюючи в ній. Основна потреба на цьому ринку – це модернізація існуючого обладнання, яке було встановлено раніше. Враховуючи до уваги той факт, що АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» на ринку СНД працює понад 60 років і встановив більше 50 тис. одиниць обладнання, підприємство має перевагу з сфери модернізації. Також у країнах СНД ведеться велике будівництво нових насосних станцій, а також повна реконструкція старих.

Найбільшим сегментом в насособудуванні є виробництво нафтових насосів. Враховуючи те, що існуюче устаткування вже застаріло його параметри не актуальні, ведеться будівництво нових магістральних

нафтопроводів, а також ведуться безперервні геолого-розвідувальні роботи з розробки нових родовищ цей сегмент ринку дуже затребуваний.

Сегмент енергетичного машинобудування також перспективний на ринку насособудування. В умовах глобального зростання виробництв і споживання енергії дуже затребуваний. На сьогоднішній день проводиться модернізація та розширення існуючих атомних електростанцій.

Так, серед основних конкурентів, можна виділити [112]:

1. Україна: ВАТ «Кіровоградський насосний завод «Сахгідромаш» (м. Кіровоград); ВАТ «Южгідромаш» (м. Бердянськ); ПАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе» (м. Суми); ПАТ «Свеський насосний завод» (Сумська обл., Ямпільський р-н, смт. Свеса).

2. Росія: ВАТ «Калужський турбінний завод» (м. Калуга); ВАТ «Уралгідромаш» (м. Сисерт); ВАТ «Ясногірський машзавод» (м. Ясногірськ); АТ «Димитровградхіммаш» (м. Димитровград); Воткинський машинобудівний завод, (м. Воткинськ, Росія).

3. Підприємства далекого зарубіжжя: KSB AG (Німеччина); Wlir Pump, (Великобританія); ABS Pump Ltd (Німеччина).

Основні конкурентні переваги Товариства: багаторічний досвід і гарна репутація, висока якість і надійність виготовленої продукції (підприємство сертифіковане за стандартом ISO 9001-2008), наявність випробувального стенду, гарантійне обслуговування, комплектація запасними частинами та своєчасність виконання зобов'язань. АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» співпрацює з низкою постачальників із різних країн світу (табл. 2.8).

Треба відмітити, що політичні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні фактори мають значний вплив на діяльність підприємства. А зокрема, це такі як: митні бар'єри, які створюють проблеми у вивезенні продукції, недосконалість податкового законодавства, конкуренція на ринку насосів і її інтенсивний розвиток, наявність застарілого верстатного обладнання та брак обігових коштів. Вагомо вплинула на діяльність підприємства нестабільна політична та економічна ситуація в країні, низька

платоспроможність замовників, значне податкове навантаження. Унаслідок чого, виникають валютні, кредитні, соціальні та інші ризики. Для подолання фінансової кризи підприємство розробляє власні антикризові економічні заходи.

Таблиця 2.8

Основні постачальники АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» [51]

Сфера поставок	Постачальники
Лиття	АТ ЗТ «Ферріт», м. Днепропетровск ПАТ «СНВО ім. М.В. Фрунзе», м.Суми ТОВ «Аппатта», м. Дніпропетровськ Kimhae Daejin Metal Industry Co Ltd, Південна Корея Gyeongsan-SI KPC Metal Co., Ltd, Південна Корея Wanchai Procom Heavy Industries Limited, Корея
Комплектуючі	IWG Isolier Wendt Gmbh, Германія ТОВ «Русенергоимпорт», РФ ЗАТ «Гидромашсервис», РФ
Електродвигуни	ВАТ НВО «Элсиб», РФ ТОВ «ТД «Русэлпром», РФ

Стратегія підприємства полягає у підвищення прибутковості за рахунок збільшення доходів від реалізації продукції власного виробництва – насосного устаткування, запасних частин, надання сервісних робіт і послуг, розширення існуючих ринків, і виходу на нові ринки збуту насосної продукції.

Одним з найактуальніших завдань стала проблема пошуку реальних можливостей поповнення власних оборотних коштів для модернізації виробництва та продукції, що виготовляється. Це обумовило розробку нових підходів до організації роботи підприємства, що полягають перш за все: у мінімізації витрат шляхом удосконалення організації виробництва; в удосконаленні кадрової і соціальної політики підприємства; у підвищенні гнучкості цінової політики; у поліпшенні споживчих властивостей продукції шляхом модернізації продукції, що випускається, і освоєнням нової; у розробленні більш агресивної і цілеспрямованої маркетингової діяльності на

традиційних і нових ринках; у чіткій цільовій установці на підвищення експортного потенціалу.

На вирішення цих завдань сьогодні направлена робота правління акціонерного товариства і всього трудового колективу.

Ще одним типовим представником машинобудівного промислового підприємства середнього розміру у Сумській області є ПАТ «Свеський насосний завод». Дане підприємство спеціалізується на випуску насосів та насосних агрегатів об'ємного класу; парових; пневмо- та гідроприводних прямої дії; одноплунжерних дозувальних, у тому числі мембранних; двопоршневих живильних, триплунжерних, відцентрових артезіанських, ручних та інших типів насосів.

Завод має потужне конструкторське бюро та, поряд із серійною продукцією, створює на замовлення нові конструкції та моделі насосів, насосних агрегатів та установок, а також іншого обладнання у пристосуванні для конкретних умов роботи. Підприємство виготовляє і реалізує більше 200 найменувань насосного обладнання, має багатий досвід у проектуванні, виробництві та участі в експлуатації насосного обладнання для практично усіх галузей господарства, включаючи енергетику, металургію, хімію, нафтохімію, сільське і комунальне господарство.

Продукція ПАТ «Свеський насосний завод» реалізується підприємствам в Україні, Росії, Казахстані, країнах Балтії, Середньої Азії та Кавказу, а також у багатьох країнах далекого зарубіжжя. Насосне устаткування та запасні частини виробництва ПАТ «Свеський насосний завод» реалізуються Торговим будинком «Насосхолдинг» на території України та за її межами. На ринку Російської федерації продукція ПАТ «Свеський насосний завод» реалізується через ТОВ НВП «ОСО» та ТОВ «Метпромгруп» [113].

На підприємстві існує спеціалізована служба зовнішнього монтажу та сервісного обслуговування, що забезпечує монтаж на об'єктах замовника, гарантійне та післягарантійне обслуговування устаткування виробництва ПАТ «Свеський насосний завод».

Структура портфеля ПАТ за обсягами виробництва показує, що головною товарною групою є плунжерні насоси, їх частка складає майже 45% від усього асортименту (рис. 2.14).

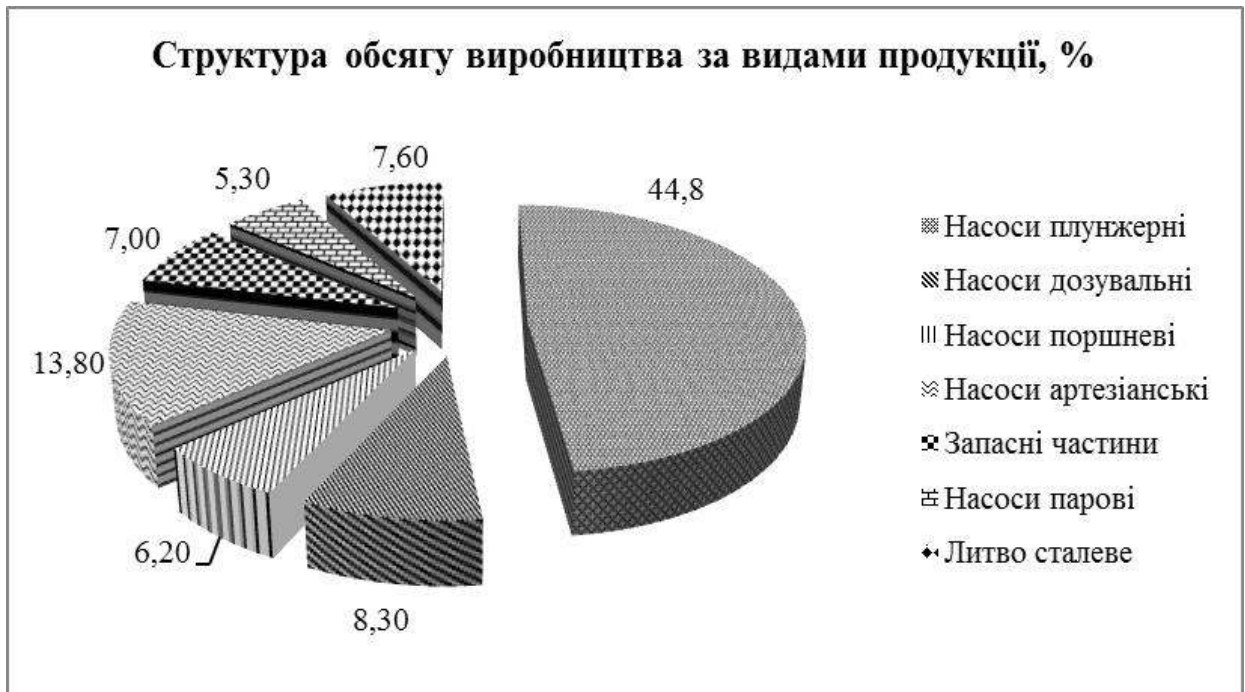


Рис. 2.14. Структура товарного портфеля ПАТ «Свеський насосний завод» за 2013 рік [51, 113]

Нестабільність законодавчої бази, фінансово-економічні, виробничо-технологічні та соціальні проблеми негативно вплинули на результати діяльності ПАТ «Свеський насосний завод» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка обсягів виробництва ПАТ «Свеський насосний завод»
у 2010-2013 рр., тис. грн. [51, 113]

Товарна групи	Обсяг вир-ва, тис. грн.			
	2010	2011	2012	2013
Насоси плунжерні	16260,6	15423,1	21453,5	18820
Насоси парові	3187,7	3820,3	3610,7	2221
Запасні частини	3271,6	4427,3	4824,1	2948

Продовження таблиці 2.9

Обсяг вир-ва, тис. грн.				
Товарна групи	2010	2011	2012	2013
Насоси відцентровані	7130,7	3493,8		
Насоси дозувальні			4030	3494
Насоси поршневі			4149	2611
Насоси артезіанські			5319,8	5814
Литво сталеве			5972,5	3174

Графічне представлення аналізу динаміки обсягів виробництва ПАТ показує починаючи з 2012 р. розширення асортиментного ряду, а у 2013 р. скорочення обсягів виробництва майже по всім напрямам (рис. 2.15).

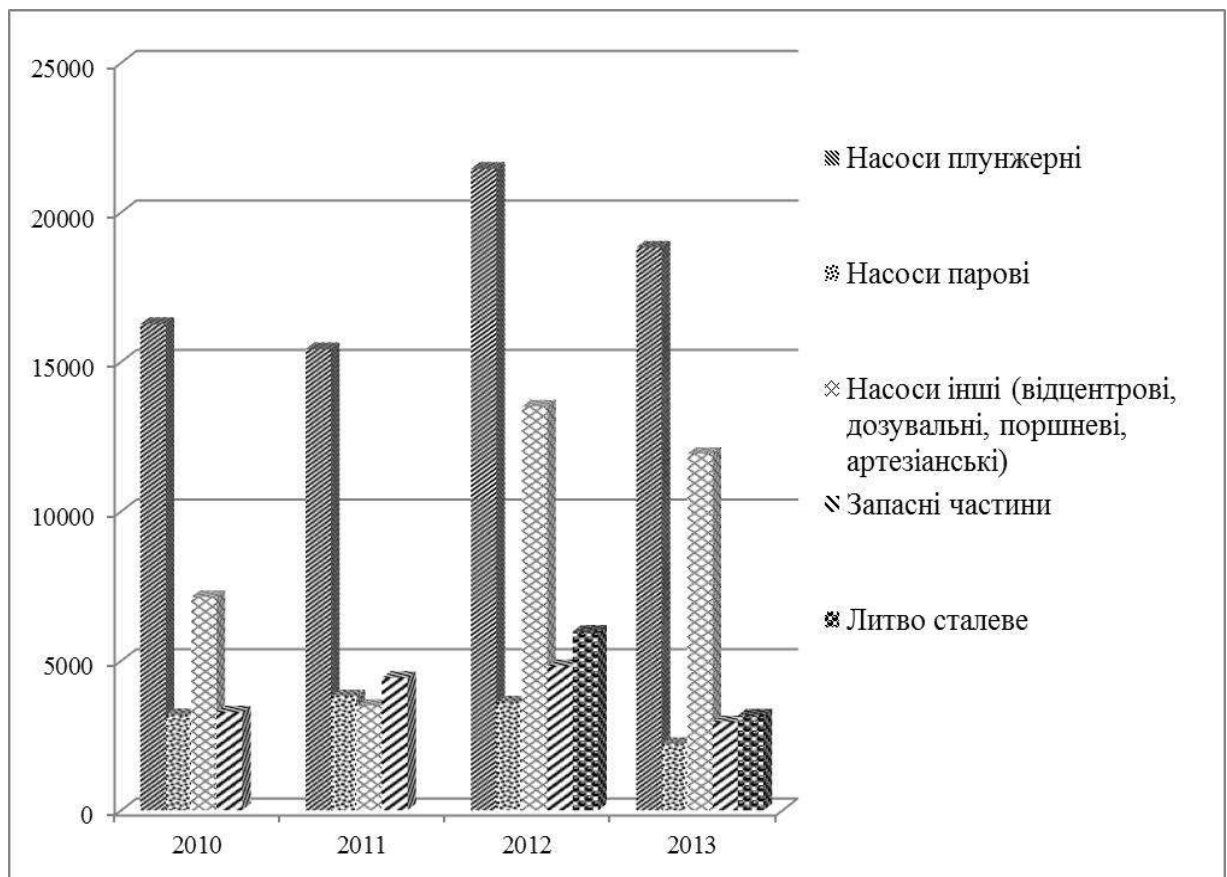


Рис. 2.15 Динаміка обсягів виробництва ПАТ «Свеський насосний завод» у 2010-2013 рр., тис. грн. [51, 113]

Проаналізувавши динаміку статистичної звітності про об'єми продажів аналізованих промислових підприємств машинобудівної галузі за 2010-2013 рр. можна стверджувати, що АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» є типовим великим підприємством, що має, на відміну від ПАТ «СНВО ім. М. В. Фрунзе», стійкі позиції на ринку, що характеризуються стійким нарощуванням обсягів реалізації продукції (рис. 2.16).

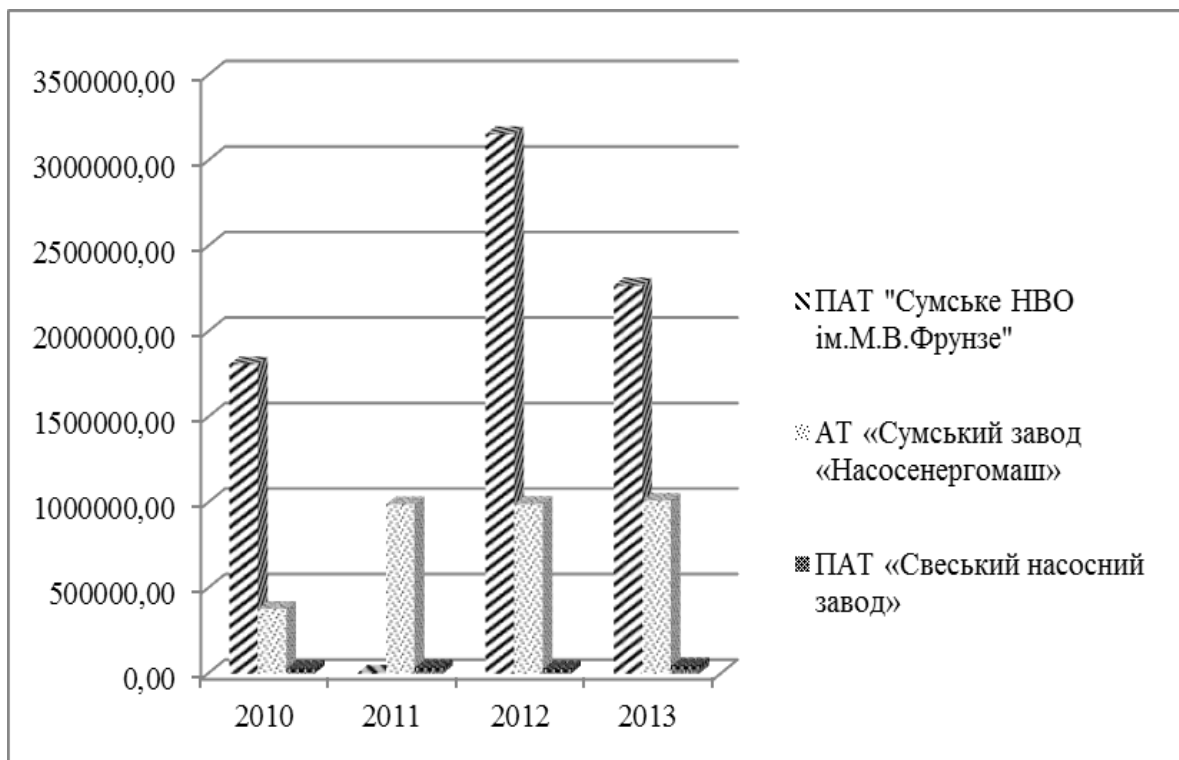


Рис. 2.16. Динаміка об'ємів продажів у розрізі за підприємствами у 2010-2013 рр., тис. грн. [51]

Для обґрунтування вибору АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» як фінансово спроможного проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства на основі річної звітності підприємства, а саме балансу та звіту про фінансові результати. Формули, за якими здійснюються розрахунки та вихідні дані для кожного з аналізованих підприємств наведено в додатку А та Б відповідно. Результати аналізу та нормативні значення показників наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Порівняльна характеристика основних техніко-економічних показників діяльності машинобудівних підприємств Сумської області

№	Техніко-економічні показники діяльності підприємства	АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»	ПАТ «Свеський насосний завод»	ПАТ "Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе"	Умова оптимальності
1.	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,19	0,47	0,06	Нормативне значення → min
2.	Оборотність активів	0,79	0,54	0,55	Нормативне значення → max
3.	Фондовіддача	2,01	0,93	8,11	Нормативне значення → max
4.	Фондоємність	0,50	1,08	0,12	Нормативне значення → min
5.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,49	0,96	2,36	Нормативне значення → max та >1
6.	Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	0,18	0	0,04	Нормативне значення → max
7.	Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,29	0,14	0,13	Нормативне значення → max
8.	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,53	0,56	0,34	Нормативне значення → max та >0,5
9.	Коефіцієнт фінансової залежності	1,89	1,79	2,93	Нормативне значення ≈ 2,0
10.	Коефіцієнт фінансової стабільності	1,12	1,27	0,52	Нормативне значення → max та >1
11.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,54	0,85	0,35	Нормативне значення ∈ (0,2 – 0,36)
12.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,19	0,01	Нормативне значення ∈ (0,2 – 0,36)

Коефіцієнт зносу основних засобів показує частку зношених основних засобів у загальній їх вартості і показує питому вагу вартості основних засобів, що вже перенесена на вироблену продукцію. ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. «Фрунзе» має найменше значення цього показника (0,06), проте в

АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» це значення також є задовільним (0,19), що неможна говорити про ПАТ «Свеський насосний завод» (0,47).

Фінансове становище будь-якої компанії залежить від того, наскільки швидко кошти, які вкладені в активи, будуть перетворені на реальні грошові активи. За допомогою аналізу оборотності активів можна охарактеризувати фінансову привабливість підприємств. Чим вищого значення набуває даний показник, тим привабливіше підприємство з точки зору інвестування коштів в активи. З проведеного розрахунку можна виділити АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» як найбільш прийнятне для інвестицій в активи підприємства, значення даного показника найвище та становить 0,79.

Фондовіддача показує вміння менеджерів забезпечити ефективне використання активів. ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. «Фрунзе» має найвище значення показника і становить 8,11, АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» має також задовільне значення (2,01), а ПАТ «Свеський насосний завод» незадовільне – 0,93. Це говорить про те, що на 1 основних виробничих фондів виручки припадає менше. Оберненим показником фондовіддачі є показник фондоємності. Тут маємо подібну ситуацію, а саме задовільної є ситуація у ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. «Фрунзе» (0,12) та АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» (0,50), а незадовільною у ПАТ «Свеський насосний завод» (1,08).

Дохідність власного капіталу характеризується коефіцієнтом оборотності власного капіталу. Розрахунок даного показника показує нам, що ПАТ «Свеський насосний завод» на відміну від ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. «Фрунзе» (2,36) та АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» (1,49) неефективно використовує власний капітал, адже показник менше 1.

Аналізуючи показники рентабельності активів за прибутком від звичайної діяльності ми бачимо, що АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» має найвищі показники (0,18). Те саме стосується і рентабельності реалізованої продукції за прибутком від реалізації (0,29). Для ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. «Фрунзе» та ПАТ «Свеський насосний завод» ці показники

лежать в межах від 0 до 0,13, що говорить про низький рівень та прибутків, що є неприйнятним для діяльності будь-якого підприємства, адже прибуток – це головна мета здійснення підприємницької діяльності.

Коефіцієнт фінансової незалежності є найбільш загальним показником, що характеризує фінансову стійкість підприємства. Чим вище значення коефіцієнта, тим більш фінансово стійка, стабільна і незалежна від зовнішніх кредиторів організація. Оптимальним значенням даного коефіцієнта вважається 50%. У цьому разі кредитори почувають себе досить спокійно, оскільки весь позиковий капітал покривається власністю організації. У процесі аналізу даного показника до фінансово стійких можна віднести АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» (0,53) та ПАТ «Свеський насосний завод» (0,56), що не можна говорити про ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. «Фрунзе» (0,34).

Якщо значення коефіцієнта фінансової стабільності наближається до одиниці (або 100 %), то це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство, якщо перевищує одиницю – навпаки. Даний коефіцієнт показує частку позикового капіталу в структурі джерел фінансування. Чим більше коефіцієнт, тим більше залежність підприємства від запозичених фінансових коштів. Коли його значення починає перевищувати 2,0 це означає, що обсяг запозичених додаткових фінансових коштів може досягти критичної величини. Саме таку ситуацію можна спостерігати для ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. «Фрунзе» (2,93).

Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує платоспроможність підприємства, а саме скільки позикових коштів залучило підприємство в розрахунку на 1 грн, вкладених в активи власних коштів. Перевищення власних коштів над позиковими засвідчує фінансову стійкість підприємства. Задовільним є значення даного коефіцієнта для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» (1,12) та ПАТ «Свеський насосний завод» (1,27), а рівень платоспроможності ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. «Фрунзе» – низький (0,52).

Коефіцієнт фінансової стійкості являє собою свідоцтво платоспроможності компанії в довгостроковому періоді та показує яка частина активів фінансується за рахунок стійких джерел. Нормативного значення набуває даний показник для ПАТ «Свеський насосний завод» (0,85), значення коефіцієнта для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» (0,54) близьке до рекомендованого (0,6), а для ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. «Фрунзе» даний показник занижений взагалі (0,35).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити, чи є у підприємства ресурси, здатні задовольнити вимоги кредиторів у критичній ситуації. Нижній поріг даного показника – 0,2. Жодне з аналізованих підприємств не набувають нормативного значення, слід відмітити, що даний показник для ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. «Фрунзе» взагалі майже нульовий (0,01).

Таким чином, провівши дослідження товарного портфелю та техніко-економічних показників для кожного з аналізованих підприємств у період 2010-2013 рр. обраємо для подальшого розгляду в дисертаційній роботі – АТ «Сумський завод «Насосенергомаш». Дане Товариство є одним із типових великих промислових підприємств машинобудівної галузі, що має стійкі ринкові позиції, задовільний фінансовий стан та всі необхідні ресурси та потенціал для впровадження новітніх стратегій розвитку з метою підвищення його конкурентоспроможності для подальшого виходу на європейські ринки збуту та налагодження експортного потенціалу в майбутньому.

2.3 Підходи до обґрунтування вибору напряму реалізації стратегії імпортозаміщення

Розвиток експортоорієнтованого потенціалу вітчизняного виробника ґрунтується на посиленні виробничо-збутового потенціалу підприємства.

Зайняття стійких позицій на внутрішньому ринку, ефективна система управління розвитком підприємства, модернізація виробничих потужностей, розвиток замкнених виробничих циклів, зниження залежності від валютних коливань та бюрократичного навантаження з боку держави в процесі здійснення своєї діяльності є визначальними факторами формування та реалізації стратегії імпортозаміщення на промисловому підприємстві.

Вибір об'єкту впровадження стратегії імпортозаміщення у нестабільних умовах вітчизняної економіки має ґрунтуватися на аналізі факторів впливу на діяльність підприємства, його фінансовому стані, ефективності товарного портфелю та економічній оцінці ефекту від реалізації запропонованої стратегії. Нестійкі зовнішні умови в яких підприємство здійснює свою господарську діяльність є першопричиною вибору стратегії імпортозаміщення як інструменту захисту та підвищення його конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Для прийняття обґрунтованого управлінського рішення щодо формування стратегії імпортозаміщення необхідно здійснити глибинний поетапний аналіз. Блок-схема даного алгоритму представлена на рисунку 2.17.

Класичні методи аналізу товарної політики промислового підприємства передбачають врахування різних факторів. Це дозволяє всебічно оцінити ефективність управління товарною політикою підприємства, проте для цілісної картини необхідно застосовувати велику кількість як методів, так і даних внутрішньої звітності підприємства, інформації про конкурентів та операторів ринку. Такий процес є трудомістким, займає велику кількість часу та ресурсів, а наявність тіньових операцій у галузі не дає правдоподібної картини стосовно конкурентів та ринку цілому для конкретного аналізованого підприємства.

У попередніх розділах (1.1, 1.3, 2.1) розглянуто детально етапи аналізу доцільності застосування стратегії імпортозаміщення на промисловому підприємстві. Тому, у даному пункті розглянемо інструментарій вибору об'єкту впровадження та напряду реалізації стратегії імпортозаміщення.

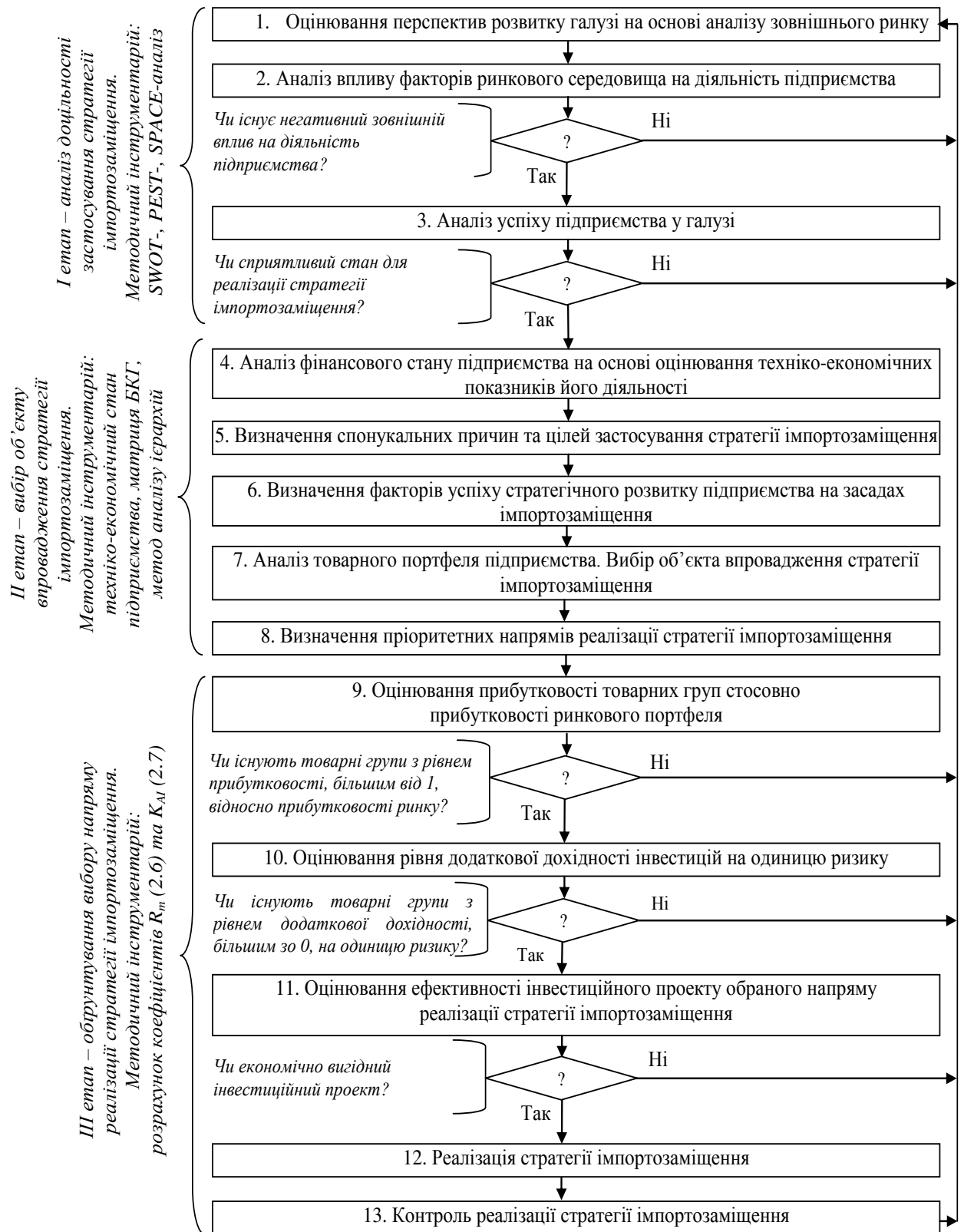


Рис. 2.17. Блок-схема алгоритму формування стратегії імпортозаміщення промислового підприємства (розроблено автором)

Попередніми даними для стратегічного планування є результати аналізу товарної політики підприємства. Схема впровадження стратегії імпортозаміщення передбачає поетапний аналіз та перевірку отриманих результатів для прийняття ефективних управлінських рішень стосовно переорієнтації діяльності підприємства з метою забезпечення його самостійності, конкурентоспроможності та прибутковості. Після набуття досвіду на внутрішньому ринку та налагодження інноваційного процесу виробництва товарів перспективним шляхом стратегічного розвитку має стати експортоорієнтовне виробництво. Аналіз ефективності управління товарною політикою підприємства дасть змогу визначити можливі напрями впровадження стратегії імпортозаміщення (рис. 2.18).

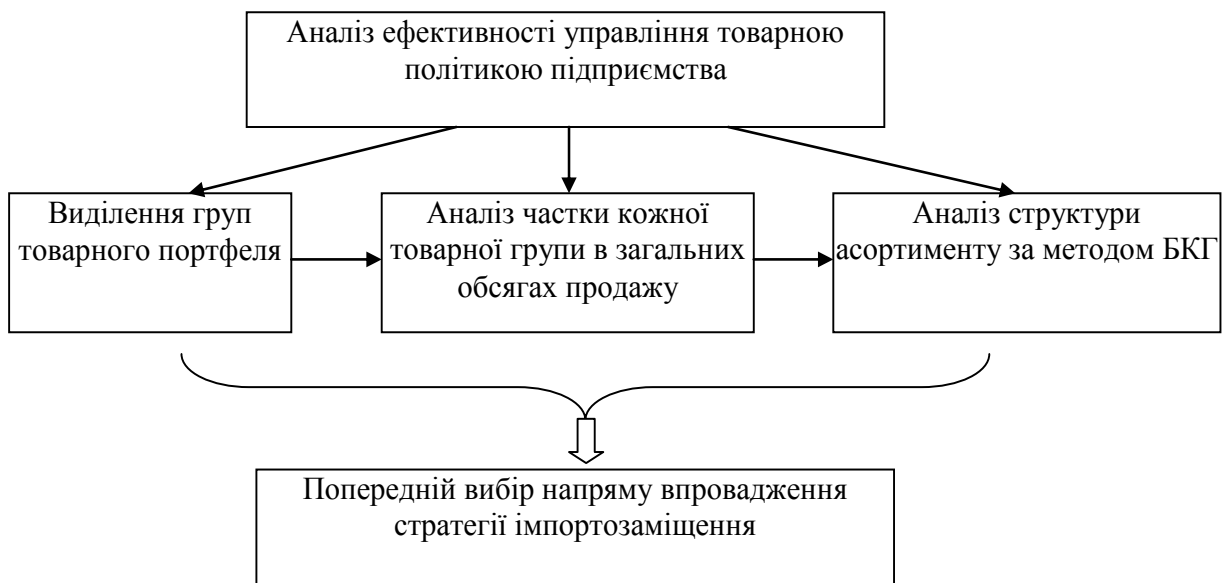


Рис. 2.18. Схема прийняття попереднього вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення промислового підприємства

По-перше, необхідно визначити групи товарів до яких доцільно застосовувати подальші дії задля впровадження стратегії імпортозаміщення. Оптимальною є комбінація «каскадного підходу» [127]. Тобто асортимент

товарів промислового підприємства «згори униз» ділитися за подібністю до задоволення потреб споживачів (напрями, типи, види, групи, підгрупи і т.п.)

Виділивши групи товарів необхідно визначити їх ефективність для підприємства в цілому, проаналізувати структуру собівартості для визначення долі імпортованих комплектуючих у складі готової продукції. Даний розрахунок уже попередньо представить дані, які потребуватимуть перевірки для вибору оптимального варіанту впровадження стратегії імпортозаміщення.

Для аналізу місця кожної з груп на ринку запропонуємо використання модифікованого методу Бостонської консультативної групи.

На практиці при використанні класичного методу БКГ підприємства стикаються з рядом проблем, а саме відсутністю достовірної інформації про ринок та конкурентів. Нажаль, в Україні існує величезний сектор тіньової економіки, що унеможливує отримання інформації з офіційних джерел, а проведення маркетингових досліджень потребують значних витрат.

Метод модифікованої матриці БКГ заснований виключно на внутрішній інформації підприємства. Одиницею аналізу виступає «група товарів», а параметрами – питома вага групи в обсязі збуту і питома вага групи в темпі зміни обсягів збуту (за лінійним трендом) [127]. Даний метод більш реальний для застосування на практиці. При аналізі використовуємо виключно достовірну інформацію про власні продуктивні групи, їх обсяги та перспективи розвитку. У процесі аналізу не оперуємо інформацією про конкурентів, яка в класичному варіанті може бути інтерпретована більше суб'єктивно та приблизно, адже достовірну інформацію дуже важко отримати. Тому, для прийняття рішення щодо стратегічного розвитку підприємства доцільно оперувати даними про власні продукти та їх можливості, приймати рішення виключно стосовно внутрішньої роботи підприємства і вже тільки при відборі економічно вигідних сценаріїв враховувати зовнішнє середовище, можливі ризики та шляхи їх зниження.

Значення координат модифікованої матриці БКГ для кожної групи піддаються точному обчисленню на підставі внутрішньої інформації підприємства про реалізацію продукції за аналізований період [127].

Параметр, що характеризує питому вагу групи товару в загальному обсязі збуту підприємства обчислюється за формулою:

$$K_i = Y_i / Y_0 * 100\% \quad (2.3)$$

де Y_i – обсяг збуту i групи за той же період; Y_0 – сумарний обсяг збуту в грошовому вираженні за базовий період. При цьому $Y_0 = \sum Y_i$

$$Y_0 = A_0 * X + B_0 \quad (2.4)$$

де Y_0 – розрахунковий обсяг збуту, X – розрахунковий період, A_0 – розрахункова зміна (приріст або спад) збуту в порівнянні з попереднім розрахунковим періодом, B_0 – константа рівняння, яка може бути інтерпретована, як теоретичний обсяг збуту в початковий період.

У деяких випадках B_0 може дорівнювати нулю. У загальному випадку коефіцієнти прямої A і B обчислюються за методом найменшого квадратичного відхилення.

При цьому рівняння тренда для кожної i групи матимуть аналогічний вигляд:

$$Y_i = A_i * X + B_i \quad (2.5)$$

Подібним чином визначається інший параметр – питома вага групи продукту в темпі зміни обсягів збуту підприємства протягом базового періоду за лінійним тренду. Розрахунковими одиницями є коефіцієнт тренда

i -ї групи продукту протягом базового періоду та коефіцієнт тренда сумарного збуту за той же період.

Провівши дані етапи аналізу необхідно визначити об'єкт впровадження стратегії імпортозаміщення на підприємстві машинобудівної галузі сформувавши мету та завдання таких змін. Далі, виходячи зі спонукальних причин та цілей впровадження даної стратегії необхідно визначити найбільш прийнятні напрями її реалізації з огляду на специфіку аналізованого підприємства.

Перед підприємством постає вибір пріоритетних напрямів реалізації стратегії імпортозаміщення. Для прийняття обґрунтованого рішення пропонуємо застосувати метод аналізу ієрархій (метод Сааті), його призначення – це підтримка прийняття багатоцільових багатокритеріальних рішень при виборі одного з множини об'єктів (варіантів рішень, стратегій тощо) [132].

Для вирішення ряду практичних питань, коли необхідно враховувати якісні характеристики альтернатив, при прийнятті рішень необхідно формалізувати задачу і врахувати ваговий вплив характеристик на оптимальність вибору рішення.

Метод аналізу ієрархії є систематичною процедурою ієрархічного уявлення елементів, що визначають суть проблеми. Метод полягає в декомпозиції проблеми на більш прості складові і подальшій обробці послідовності суджень особи приймаючої рішення за допомогою парних порівнянь. В основі методу аналізу ієрархій лежать три принципи [132]:

- принцип декомпозиції,
- принцип парних порівнянь,
- принцип синтезу пріоритетів.

У методі аналізу ієрархії основна мета дослідження та всі фактори, в тій чи іншій мірі впливають на досягнення поставленої мети, розподіляються за рівнями. На першому рівні завжди знаходиться одна вершина – ціль проведеного дослідження. Другий рівень ієрархії складають чинники, що

безпосередньо впливають на її досягнення. На останньому рівні визначаються всі можливі альтернативи досягнення поставленої мети.

Принцип парних порівнянь полягає в тому, що всі елементи задачі (фактори) порівнюється попарно по відношенню до впливу на загальну характеристику, тобто визначається вага або інтенсивність кожного елемента (фактора) [131].

Принцип синтезу пріоритетів полягає в розробці глобального критерію на основі системи локальних критеріїв [131].

Наступний крок – це зіставлення варіантів імпортозаміщення та груп товарів для подальшого визначення можливих проектів реалізації процесу управління товарною політикою на підприємстві (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

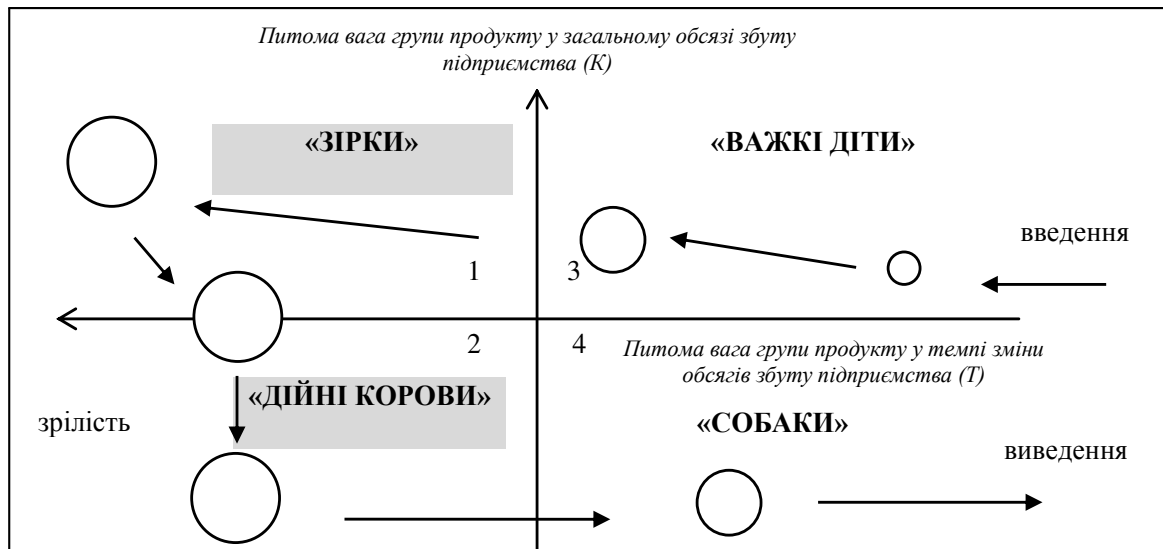
Визначення комбінації проектів реалізації стратегії імпортозаміщення

	Група 1	Група 2	Група 3	...	Група N
Напрямок 1					
Напрямок 2					
Напрямок 3					
Напрямок 4					

Обґрунтування вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення передбачає різні комбінації проектів відносно об'єкту впровадження та її пріоритетних напрямів. У рамках кожного можливого варіанту можуть бути обрані кілька різних груп товарів. Також до кожної з можливих груп товарів можуть застосовуватись один чи декілька напрямів впровадження стратегії імпортозаміщення. Для цього запропоновано поєднання аналізу товарного портфеля підприємства на основі матриці БКГ та методу аналізу ієрархій.

Як відомо, найбільш пріоритетними зонами за матрицею БКГ є «Зірки» та «Дійні корови» [9, 91]. Тому доцільно поєднати вектор питомої ваги групи товарного портфеля у темпі зміни обсягів збуту підприємства, що набуває

значення від 0 до 1, з визначеними за методом аналізу ієрархій рангами пріоритету впровадження напрямів стратегії імпортозаміщення, які також можуть набувати значення від 0 до 1. Для подальшого аналізу в процесі визначення цих рангів обираються ті, що мають високий коефіцієнт, їх може бути декілька.



P_i ←
 P_{max} P_{min}

де P_i - глобальні ранги напрямків реалізації стратегії імпортозаміщення {C1, C2, C3, C4}

Рис. 2.19. Попередній вибір груп товарного портфеля підприємства відповідно до пріоритету напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення

Вкладання коштів одразу в усі товарні групи, зазвичай, не є ефективним кроком для інвестора. З метою диверсифікації ризиків інвестора краще реалізовувати стратегію імпортозаміщення в товарних групах, які не мають кореляційного зв'язку між собою. Згідно теорії ймовірностей та математичної статистики, кореляція є залежністю двох випадкових величин. При цьому, зміна однієї або кількох цих величин призводить до систематичної зміни іншої або інших величин.

Кореляція може бути позитивною та негативною (можлива також ситуація відсутності статистичного зв'язку, наприклад, для незалежних

випадкових величин). Негативна кореляція – кореляція, при якій збільшення однієї змінної пов'язане зі зменшенням іншої, при цьому коефіцієнт кореляції від'ємний. Додатна кореляція – кореляція, при якій збільшення однієї змінної пов'язане зі збільшенням іншої, при цьому коефіцієнт кореляції додатний.

Зв'язок між значенням коефіцієнта кореляції і величиною усунутого диверсифікованого ризику представлений у таблиці 2.12 [80].

Таблиця 2.12

Взаємозв'язок коефіцієнта кореляції і диверсифікованого ризику

Коефіцієнт кореляції	% усунутого диверсифікованого ризику
1	0%
0,75	12,5%
0,50	25%
0,25	37,5%
0	50%
-0,25	62,5%
-0,50	75%
-0,75	87,5%
-1	100%

Для вибору напряму реалізації стратегії імпортозаміщення запропоновано застосування методичного підходу портфельних теорій Марковіца, але адаптованого до бази аналізу – групи товарного портфеля промислового підприємства [19, 55].

Формалізований вид теорії Марковіца, з математичної точки зору, вирішує завдання формування оптимального інвестиційного портфеля на основі квадратичної оптимізації при лінійних обмеженнях.

Вибір груп товарного портфеля, у яких доцільно реалізовувати стратегію імпортозаміщення ґрунтується на розрахунку міри ринкового ризику (R_m) та коефіцієнта додаткової доходності на одиницю ризику інвестицій (K_{AI}).

У рамках дисертаційного дослідження прагнемо визначити міру ринкового ризику, тобто ризику товарної групи по відношенню до ринку.

Для цього пропонуємо ґрунтуючись на методиці визначення коефіцієнта Бета визначити відношення темпу приросту товарної групи до темпу приросту ринку взагалі. Даний показник дозволить перевірити перспективність інвестицій в ту чи іншу товарну групу.

$$R_m = \frac{Cov(R_g, R_s)}{Var(R_s)} \quad (2.6)$$

де R_m – міри ринкового ризику, $Cov(R_g, R_s)$ – коваріація між темпом приросту обсягів реалізації товарної групи (R_g) та темпом приросту обсягу реалізованої продукції ринкового сектора (R_s); $Var(R_s)$ – дисперсія темпу приросту обсягу реалізованої продукції ринкового сектора.

Для розрахунку коефіцієнта коваріації використовуємо функцію КОВАР в Ексел, а для розрахунку дисперсії – функцію ДИСП.

Якщо коефіцієнт $R_m > 1$, то це говорить про те, що якщо ринок росте, то товарна група росте швидше, $R_m <$ або $= 1$, то товарна група не відповідає ринковим вимогам.

У даному дослідженні ґрунтуючись на підході розрахунку коефіцієнта Шарпа [151] проводимо розрахунок показника додаткової дохідності на одиницю ризику інвестованих коштів для кожної з груп товарного портфеля промислового підприємства з метою визначення саме тієї групи (груп) дохідність якої (яких) буде більше нуля.

Для вибору напряму реалізації стратегії імпортозаміщення на основі коефіцієнта Шарпа пропонуємо проводити розрахунок коефіцієнта додаткової дохідності (the ratio of additional income - K_{AI}) ґрунтуючись на даних про темпи приросту обсягів реалізації групи у товарному портфелі та облікової ставки НБУ. Саме дані про темпи приросту обсягів реалізації товарної групи в динаміці за роками є доступною та достовірною інформацією для аналізу інвестиційної привабливості товарної групи стосовно реалізації стратегії імпортозаміщення. Тому, класична формула

коефіцієнта Шарпа набуде іншого вигляду при аналізі товарних груп підприємства:

$$K_{AI} = \frac{R_g - R_f}{\sigma_p} \quad (2.7)$$

де K_{AI} – коефіцієнт додаткової дохідності на одиницю ризику інвестицій;
 R_g – темп приросту товарної групи; R_f – безризикова відсоткова ставка; σ_p – стандартне відхилення темпу приросту товарного портфеля.

Розрахунок темпу приросту товарної групи здійснюється за формулою:

$$R_g = \frac{\sum_{i=1}^n r_i}{n} \quad (2.8)$$

де r_i – фактичний темп приросту товарної групи в i -му періоді; n – кількість аналізованих періодів.

$$r_i = \frac{V_i}{V_{i-1}} - 1 \quad (2.9)$$

де V_i – обсяг реалізації товарної групи в i -му періоді, грн.; V_{i-1} – обсяг реалізації товарної групи в періоді $(i-1)$, грн.

Розрахунок значення стандартного відхилення темпу приросту товарного портфеля:

$$\sigma_p = \sqrt{\sigma_p^2} \quad (2.10)$$

де σ_p – стандартне відхилення темпу приросту товарного портфеля.

$$\sigma_p^2 = \sum_i^n w_i^2 \sigma_i^2 + \sum_i^n \sum_{j \neq i}^m w_i w_j \sigma_i \sigma_j \rho_{ij} \quad (2.11)$$

де σ – стандартне відхилення темпу приросту товарної групи; w – частка товарної групи в товарному портфелі; n – кількість аналізованих періодів; m – кількість товарних груп; ρ – кореляція між товарними групами.

Таким чином, портфельна теорія Марковіца для оцінки ефективності інвестиційного портфеля, може бути використана для оцінки темпу приросту товарної групи, що дає можливість:

- розрахувати коефіцієнт ринкового ризику, що показує наскільки перспективною чи ні є товарна група по відношенню до темпу приросту ринку;
- спрогнозувати обсяг реалізації продукції аналізованої товарної групи на основі показника темпу приросту товарної групи;
- оцінити ризик товарної групи;
- розрахувати значення додаткової дохідності на одиницю ризику інвестицій.

Практичного значення набуває адаптація методичних підходів управління портфелем акцій до управління товарним портфелем підприємства саме своєю простотою та наочністю для прийняття обґрунтованого рішення щодо вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення.

Тобто, якщо повернутися до попереднього вибору напрямів реалізації стратегії імпортозаміщення, то відбір товарних груп до яких є доцільним застосування запропонованої стратегії можна представити у вигляді відомої «воронки продажів», а саме на основі принципу, коли на вході до «воронки» потрапляють кілька об'єктів, а на виході залишаються лише найперспективніші. За таким принципом можна представити відбір товарних груп (Гр_і) для оцінки інвестиційного проекту (рис. 2.20).

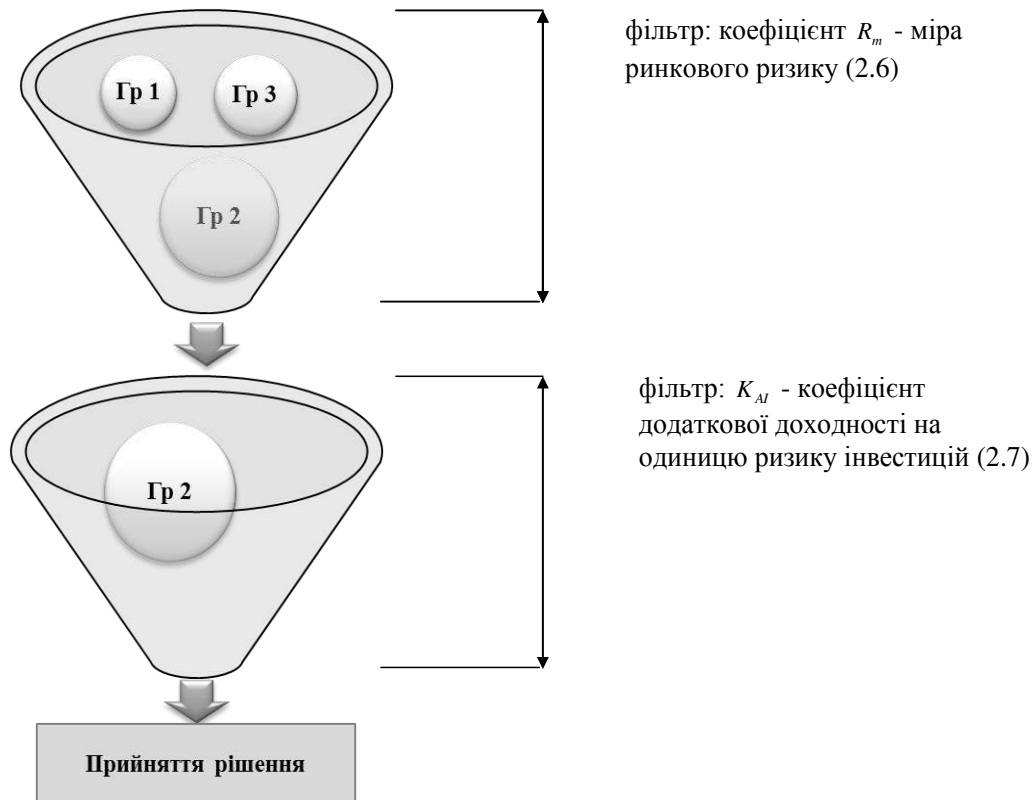


Рис. 2.20. Обґрунтування напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення машинобудівного підприємства (запропоновано автором)

Матриця вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення будується на основі даних про:

1) частку групи в товарному портфелі підприємства (w_i). До розгляду обираються товарні групи із зони матриці БКГ – «Зірки» та «Дійні корови». Товарні групи, що потрапили до зон «Собаки» та «Важкі діти», додатково перевіряються за двома фільтрами, але до матриці вони не потрапляють;

2) ступінь пріоритету (P_i) напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення за методом аналізу ієрархій.

Попередньо, під час відбору даних для побудови матриці, потрібно враховувати обмеження граничних значень показників:

– міри ринкового ризику ($R_m > 1$). Може набувати як від'ємного, так і додатного значення. Для побудови матриці ми розглядаємо випадок, коли

міра ринкового ризику більша від 1, адже інвестора цікавить лише та товарна група, темп приросту якої більший від темпу приросту ринку взагалі;

– коефіцієнта додаткової дохідності на одиницю ризику інвестицій ($K_{AI} > 0$). Під час побудови матриці до уваги береться ситуація, коли додатковий дохід на одиницю ризику більший від 0.

Матриця вибору напряму реалізації стратегії імпортозаміщення набуває вигляду (рис. 2.21), де вісі координат характеризують змінні w_i та P_i . А значення $R_m > 1$, $K_{AI} > 0$ – на осях не відкладаємо, до уваги приймаємо лише значення, що перевищують критичний поріг допустимості.

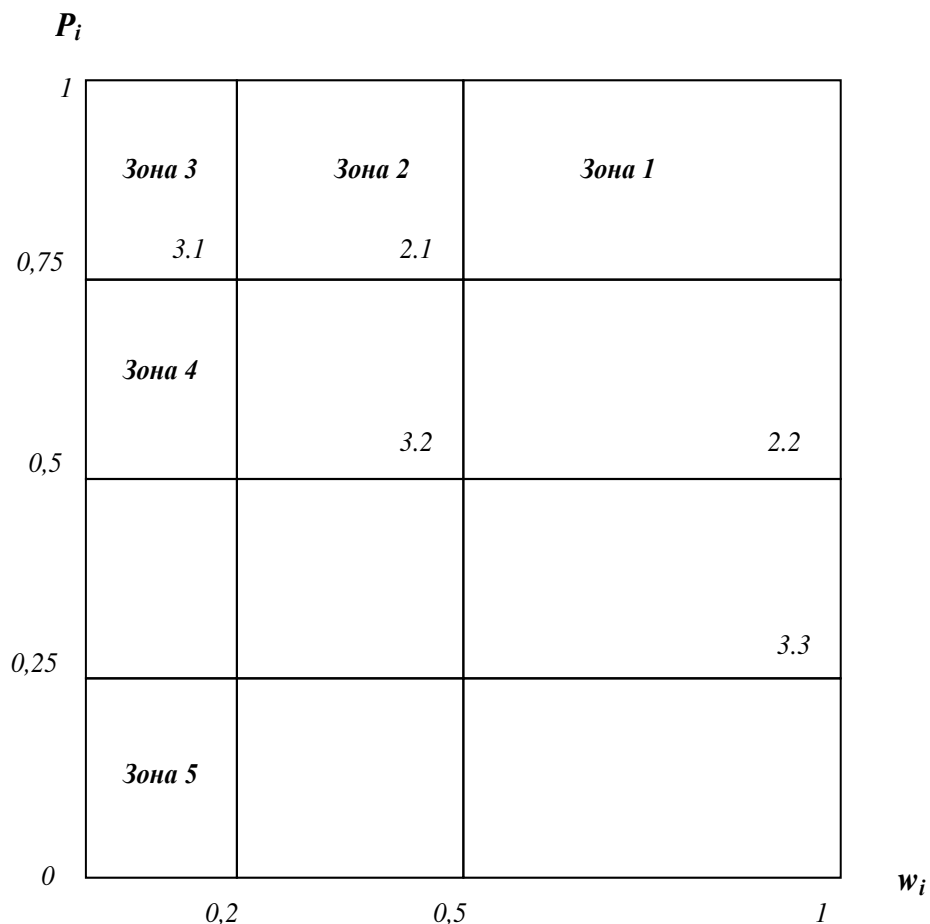


Рис. 2.21. Матриця вибору напряму реалізації стратегії імпортозаміщення (розроблено автором)

Пояснимо більш детально розрахунок граничних значень параметрів матриці (рис. 2.21). Згідно твердження методу АВС-аналізу будь-який

портфель підприємства поділяють на три групи товарів залежно від їх внеску в товарообіг і прибуток (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Граничні значення частки групи в товарному портфелі підприємства для побудови матриці вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення [136]

Частка групи в товарному портфелі підприємства	Характеристика значення
$0 \leq w_i < 0,2$	Найменш значущі товари
$0,20 \leq w_i < 0,50$	Товари середнього ступня важливості
$0,50 \leq w_i \leq 1,0$	Найбільш важливі товари

Ступінь пріоритету напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення має рівноправне значення на початку аналізу, оскільки існує чотири варіанти визначення перспективних напрямів розвитку підприємства, то максимально можливе значення 1 рівними частинами ділимо на 4 напрями (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Граничні значення ступеня пріоритету напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення за методом аналізу ієрархій

Ступінь пріоритету (P_i) напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення за методом аналізу ієрархій	Характеристика значення
$0 \leq P < 0,25$	Низький ступінь пріоритету
$0,25 \leq P < 0,50$	Середній ступінь пріоритету
$0,50 \leq P < 0,75$	Високий ступінь пріоритету
$0,75 \leq P \leq 1,0$	Критичний ступінь пріоритету

Матриця побудована за двома параметрами (w_i та P_i), оскільки ефективним є варіант, коли темп приросту групи товарного портфеля

підприємства вище темпу приросту ринку (табл. 2.15) та додатковий дохід на одиницю ризику інвестицій більше нуля (табл. 2.16)

Таблиця 2.15

Граничні значення темпу приросту групи товарного портфеля підприємства до темпу приросту ринку

Міра ринкового ризику	Характеристика значення
$R_m > 1$	Темп приросту групи товарного портфеля підприємства вище темпу приросту ринку. Товарна група перспективна
$R_m \leq 1$	Темп приросту групи товарного портфеля підприємства нижче темпу приросту ринку. Товарна група не перспективна, подальший аналіз не має сенсу.

Таблиця 2.16

Граничні значення коефіцієнта додаткової дохідності на одиницю ризику інвестицій

Значення коефіцієнта додаткової дохідності на одиницю ризику інвестицій	Характеристика значення
$K_{AI} > 0$	Додатковий дохід вище рівня ризику інвестицій
$K_{AI} \leq 0$	Рівень ризику перевищує очікуваний дохід. Товарна група не перспективна, подальший аналіз не має сенсу.

Таким чином, враховуючи граничні значення параметрів на основі яких побудована матриця вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення (табл. 2.13-2.16) виділяємо п'ять зон реалізації стратегії імпортозаміщення. У табл. 2.17 наведена комбінація зони застосування стратегії імпортозаміщення відповідно до можливого напрямку її реалізації.

Перша зона – підприємство вузькоспеціалізоване, відповідає інноваційному розвитку, розробленню агресивних новітніх стратегій та інтенсивному розвитку; аналізована товарна група має значну частку у продуктовому портфелі підприємства; високе значення глобального рангу. Напрямок реалізації стратегії імпортозаміщення: виробництво комплектуючих

для задоволення власних потреб із перспективою переходу на виробництва комплектуючих на продаж.

Таблиця 2.17

Узгодження «зона застосування-напряму реалізації» стратегії імпортозаміщення промислового підприємства (запропоновано автором)

	Виробництво комплектуючих для задоволення власних потреб	Виробництво комплектуючих на продаж	Закупівля комплектуючих на внутрішньому ринку	Збереження існуючої структури комплектуючих готової продукції
Зона 1				
Зона 2				
Зона 3				
Зона 4				
Зона 5				

Друга зона – вид підприємства подібний до першого, але наявний диверсифікований портфель. Напряму реалізації стратегії імпортозаміщення для аналізованої товарної групи: квадрант 2.1 – виробництво комплектуючих для задоволення власних потреб; квадрант 2.2 – виробництво комплектуючих для задоволення власних потреб із перспективою переходу на виробництва комплектуючих на продаж.

Третя зона – підприємство має можливості для реалізації стратегічних кроків на засадах імпортозаміщення, ринок нестабільний, але є можливості для розвитку. Квадрант 3.1 – аналізована товарна група має малу частку у продуктовому портфелі підприємства, але на думку експертів вона є високоперспективною на ринку. Напряму реалізації стратегії імпортозаміщення: виробництво комплектуючих на продаж. Квадрант 3.2 – аналізована товарна група має високу частку у продуктовому портфелі підприємства та позитивне ставлення експертів, яке ще розподіляється й на інші товарні групи. Необхідно порівнювати аналізовану групу з іншими щодо вибору економічно вигідного напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення.

Напряму реалізації стратегії імпортозаміщення: виробництво комплектуючих для задоволення власних потреб за умов наявності необхідних інвестицій або ж закупівля комплектуючих на внутрішньому ринку. Квадрант 3.3 – товарна група має велику частку у портфелі, але довіра експертів низька. Необхідно порівнювати з іншими групами щодо вибору економічно вигідного напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення. Напряму реалізації стратегії імпортозаміщення: закупівля комплектуючих на внутрішньому ринку або збереження існуючої структури комплектуючих готової продукції.

Четверта зона – підприємство фінансово нестабільне, частка групи товарного портфеля невисока, проте перспективи її розвитку на думку експертів існують. Напряму реалізації стратегії імпортозаміщення: закупівля комплектуючих на внутрішньому ринку, що дозволить знизити собівартість продукції, яку виготовляють.

П'ята зона – підприємство фінансово нестабільне, товарний портфель неефективний. Якщо на ринку є потреба в аналізованій продукції, а підприємство зацікавлене в даній товарній групі, то можливе зниження собівартості продукції за рахунок закупівлі комплектуючих на внутрішньому ринку. В іншому випадку застосування стратегії імпортозаміщення є нераціональним і потребує або застосування інших маркетингових стратегій розвитку, або взагалі припинення виробництва аналізованої групи товарів.

Саме визначення перспективних та прибуткових груп товарного портфелю підприємства забезпечує ефективне інвестування коштів у розвиток обраного напрямку. А вже для точних розрахунків економічного ефекту від реалізації стратегії імпортозаміщення необхідно розробити проект відповідно до обраного напрямку за допомогою аналізу товарного портфеля та оцінити складові інвестиційного проекту за показниками [54]: чиста приведена вартість (NPV); термін окупності (PP); внутрішня норма прибутковості (IRR); індекс рентабельності (прибутковості) (PI).

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{P_i - Z_i}{(1+p)^i} > 0 \quad (2.12)$$

де P_i – результати, отримані в i -тому році; Z_i – витрати, отримані в i -тому році; p -норма дисконтування; n -кількість років реалізації інноваційного проекту.

$$PI = \frac{\sum_{i=0}^n P_i (1+p)^{-i}}{\sum_{i=0}^n Z_i (1+p)^{-i}} \geq 1 \quad (2.13)$$

$$PP = \frac{\sum_{i=0}^n Z_i (1+p)^{-i} - \sum_{i=0}^m P_i (1+p)^{-i}}{P_{m+1} \times (1+p)^{-(m+1)}} + m \leq T \quad (2.14)$$

де m – номер розрахункового року (тобто року, що передує тому, в якому результати зрівняються з витратами або перевищать їх); T – період життєвого циклу проекту.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} * (r_2 - r_1) \quad (2.15)$$

де r_1 та r_2 – відповідні ставки дисконтування.

Прийняття управлінського рішення щодо інвестування коштів має бути обґрунтованим, саме ці показники відображають співвідношення між витратами та вигодами. Результати розрахунку значень показників NPV; IRR; PP; PI для кожного інвестиційного проекту є основою відбору інвестиційних проектів та можливості їх подальшого впровадження.

Таким чином, можна узагальнити все вище викладене тим, що прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегічного напрямку

розвитку підприємства має ґрунтуватися на поетапному аналізі як діяльності підприємства, його взаємодії з ринком, так і продуктового портфелю для його оптимального співвідношення та подальшого розвитку саме продукції підприємства. Провівши глибинний аналіз підприємства та його продукції постає питання вибору інвестиційного проекту, класичний підхід до прийняття рішення є доступним та зрозумілим, що дозволяє оцінити інвестиційну привабливість обраних напрямів.

Висновки до розділу 2

Підводячи підсумки вищевикладеного в другому розділі, слід відзначити наступне:

1. Виділено групу показників, що визначають успіх стратегічного розвитку підприємства на засадах імпортозаміщення, що включають в себе економічні показники, показники якості та безпеки продукції та соціальні показники. Економічні показники передбачають врахування витрат на організацію та модернізацію виробничих процесів, подальшу експлуатацію та супровід продукції, що виготовляється. Модернізація виробничого процесу має забезпечити відповідність якісних параметрів продукції міжнародним вимогам, що дасть змогу конкурувати на нових ринках збуту. А соціальні показники сприятимуть розвитку регіонів в яких функціонують промислові підприємства, що обрали для себе стратегічний вектор розвитку – імпортозаміщення.

2. Визначено напрями перспективного розвитку промислового підприємства з орієнтацією на імпортозаміщення, а саме: 1) налагодження виробництва комплектуючих для задоволення власних потреб підприємства, що дозволить знизити собівартість продукції та прискорити терміни її виробництва; 2) налагодження серійного виробництва комплектуючих для власних потреб та продажу вітчизняним підприємствам з метою витіснення імпортного постачальника та забезпечення обігу коштів між підприємствами

всередині країни; 3) закупівля комплектуючих на внутрішньому ринку, що забезпечить нівелювати негативний вплив зовнішньополітичних факторів у діяльності промислового підприємства; 4) збереження існуючої структури комплектуючих готової продукції, що відповідає ситуації, коли стан галузі та зовнішнього середовища сприятливе для здійснення діяльності промисловим підприємством та перебуває у стадії стабільності;

3. Розроблено схему формування стратегії імпортозаміщення на промисловому підприємстві, що ґрунтується на трьох етапах: аналіз доцільності застосування стратегії імпортозаміщення, попередній вибір об'єкту впровадження та обґрунтування напряму реалізації стратегії імпортозаміщення.

4. Проведено порівняння методів комплексного стратегічного аналізу зовнішнього середовища, методів аналізу стратегічного становища та визначення напрямів розвитку підприємства. Обґрунтовано вибір набору методів для подальшого аналізу промислового підприємства.

5. Запропоновано набір факторів оцінки діяльності промислового підприємства за PEST-аналізом, що дозволяють оцінити доцільність застосування стратегії імпортозаміщення та визначені спільні характеристики між стратегіями, що визначаються за методом SPACE-аналізу та попереднім вибором напрямів розвитку підприємства на засадах імпортозаміщення.

6. Проаналізовано діяльність підприємств: ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе», АТ «Сумський завод «Насосенергомаш», ПАТ «Свеський насосний завод». На основі аналізу структури товарного портфеля, динаміки обсягів виробництва основних видів продукції за 2010-2013 рр. та техніко-економічних показників діяльності кожного з підприємств обираємо для подальшого аналізу доцільності та вибору напряму реалізації стратегії імпортозаміщення АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» як одне з типових великих промислових підприємств машинобудівної галузі.

7. Визначено алгоритм формування стратегії імпортозаміщення промислового підприємства де запропоновано методичний підхід до аналізу доцільності застосування стратегії імпортозаміщення, попереднього вибору об'єкту впровадження та обґрунтування напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення на промисловому підприємстві.

8. Запропоновано підхід до обґрунтування вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення промислового підприємства. Доцільно за принципом «воронки продажів», а саме двох фільтрів: міри ринкового ризику та коефіцієнта додаткової дохідності на одиницю ризику інвестицій представити відбір товарних груп, що дозволить обирати найкращі з них для подальшої оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту.

9. Розроблено матрицю вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення, побудованої в координатах «частка групи в товарному портфелі підприємства» та «ступінь пріоритету напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення», визначеного за методом аналізу ієрархій за якою можна виділити п'ять зон, що дозволяють обирати напрям реалізації стратегії імпортозаміщення на промисловому підприємстві.

Матеріали розділу опубліковані автором у роботах [58, 59, 64, 66, 68, 178].

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ІМПОРТОЗАМІЩЕННЯ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Організаційно-економічні засади управління стратегією імпортозаміщення

На сьогоднішній день стратегічне управління розвитком підприємства носить все більш індивідуальний характер, який залежить від особливостей функціонування суб'єкта господарської діяльності. Тому вибір стратегічних кроків в організаційно – управлінській схемі функціонування промислового підприємства набуває інноваційного характеру.

Найбільш відомими дослідниками стратегічного управління організації є І. Ансофф [2], Д. Аакер, М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі [104].

Стратегічне управління – це область діяльності управлінської ланки організації, головним завданням якої є визначення пріоритетних напрямів і траєкторій розвитку організації, постановка цілей, розподіл ресурсів, тобто всього, що надає організації конкурентні переваги [6].

Система управління промисловим підприємством на засадах імпортозаміщення передбачає собою комплекс елементів узгодження яких призводить до виконання головної мети діяльності підприємства, а саме максимізації прибутку. Схеми даної системи управління наведені на рисунку 3.1. Складність ведення бізнесу та збурюючий вплив зовнішнього середовища вітчизняних промислових підприємств вимагають від керівної ланки вирішення ряду завдань, що потребує розробки сучасного механізму управління стратегічним розвитком, який потребує збалансування реалій сьогодення, а саме застарілих виробничих потужностей, обмеженості фінансових ресурсів та вимогам сучасного економічного оточення.

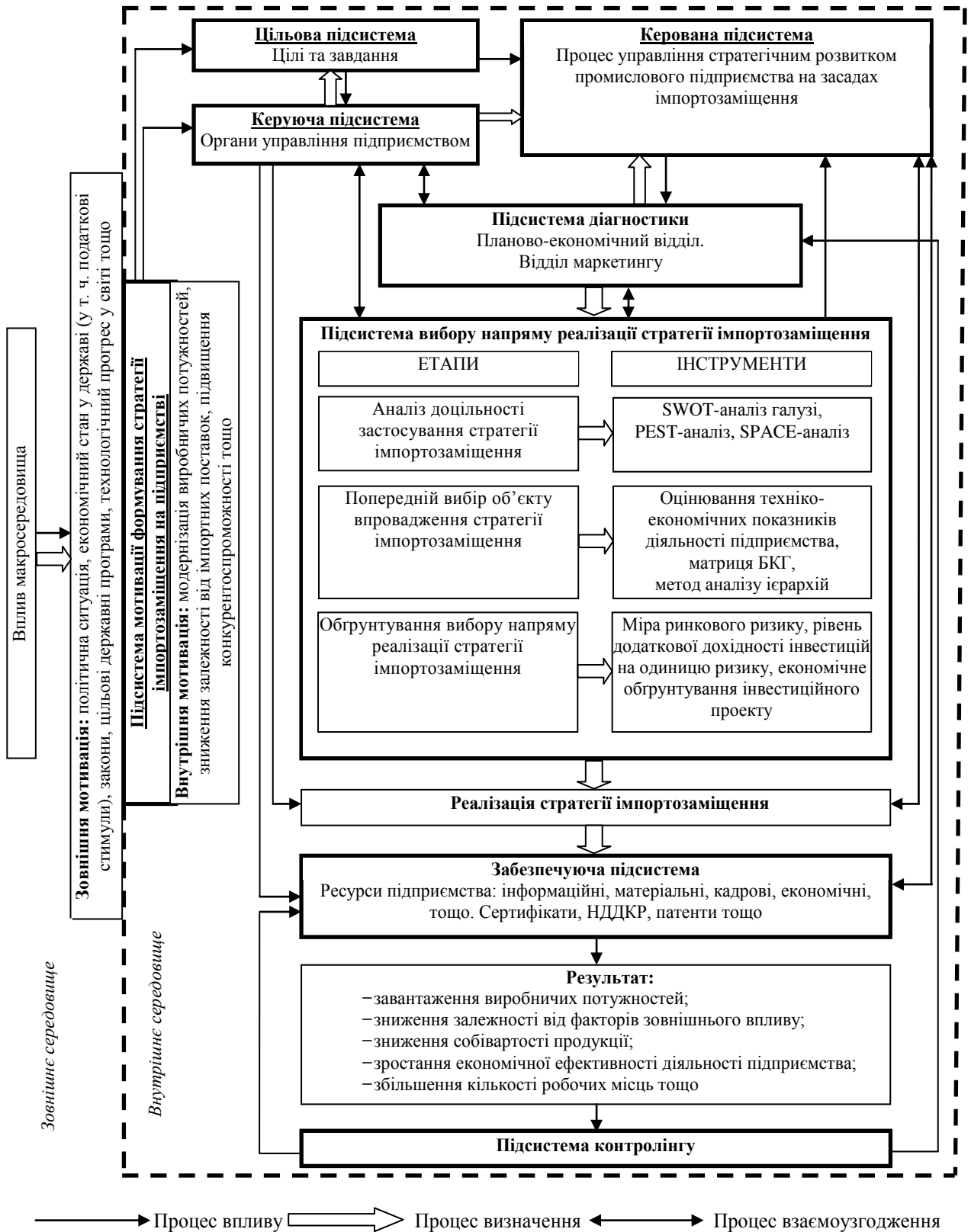


Рис. 3.1. Схема елементів організаційно-економічного механізму управління стратегією імпортозаміщення промислового підприємства (розроблено автором)

Стає очевидним те, що новітні підходи до процесу виробництва конкурентоспроможної продукції дозволять промисловим підприємствам адаптуватися до мінливих умов макросередовища та, в перспективі, вийти на міжнародні ринки збуту.

Стратегія імпортозаміщення ґрунтується на тенденціях науково-технічного прогресу, реалізація якої дозволить внести істотний внесок у розвиток промислового сектору та послужити підґрунтям виходу з занепаду галузі машинобудування. Формування і реалізація стратегії імпортозаміщення є запорукою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Тому дане питання набуває з кожним днем все більшої актуальності.

Розглянемо рисунок 3.1 більш детально. Першопричиною вибору напряму розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності з метою максимізації прибутку підприємства є вплив зовнішнього середовища на галузь та суб'єкт господарювання. Детально розглянуто в п. 1.3 проблеми та перспективи імпортозаміщення характерні для промисловості України.

Зовнішня система мотивації передбачає підтримку з боку держави, що виражається в системі податкових стимулів, наявності цільових програм, пільговому наданні кредитів, тощо для розвитку бізнесу на засадах імпортозаміщення з метою оптимізації зовнішньоторговельного балансу, захисту внутрішнього ринку та вітчизняного виробника, розвитку експортного потенціалу промисловості.

Усі ці фактори мають безпосередній вплив на управлінську ланку промислового підприємства та визначають цілі та завдання здійснення господарської діяльності на засадах імпортозаміщення з урахуванням специфіки кожного конкретного підприємства. Суб'єкт управління чинить вплив на об'єкт через систему мотивації, координації, враховуючи наявний стан ресурсів на підприємстві та використовувані на практиці методи управління.

Система мотивації стратегічного управління підприємства на засадах

імпортозаміщення реалізує такий набір функцій [2]:

- мотивація підприємництва;
- мотивація розвитку виробництва;
- мотивація праці;
- мотивація споживання продукції.

Елементи даної системи спрямовані на приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів діяльності підприємства (враховуючи його власників, менеджерів, фахівців, робітників). Розглянемо їх детальніше [2].

Мотивація підприємництва. Основним мотивом підприємництва є одержання прибутків у найближчій і віддаленій перспективі. Економічною основою активізації підприємницької діяльності на засадах імпортозаміщення, зацікавленості суб'єктів господарювання в розвитку є мотиви звільнення від негативного впливу умов зовнішнього середовища.

Мотиви розвитку виробництва. Основними мотивами даної групи є мотиви, які генеруються зовнішнім середовищем: не відстати від вимог ринку, вчасно виявити і врахувати у виробничо-збутовій діяльності нові можливості, що відкриваються на ринку, для того, щоб принаймні не зазнати збитків, а в ідеалі – забезпечити зростання доходів, завоювання більшої частки ринку за допомогою підвищення конкурентоспроможності продукції.

Інноваційні стратегічні рішення дозволяють активізувати процеси пошуку і реалізації ринкових можливостей, що відкриваються, і за рахунок цього підсилити мотивацію розвитку виробництва.

Серед внутрішніх мотивів розвитку виробництва варто виділити внутрішньогосподарський економічний розрахунок і самофінансування, а також мотиви науково-технічної й інженерно-технічної діяльності, які різко підсилюються в процесі інноваційного розвитку.

Мотивація праці. Мотиви поділяють на внутрішні й зовнішні (останні, у свою чергу, поділяють на позитивні й негативні). Основні мотиви, які стимулюють працювати інтенсивніше: високий заробіток; шанси на просування по службі; визнання і схвалення добре виконаної роботи; робота,

котра змушує розвивати свої здібності; оплата, яка відповідає результатам праці; робота, що вимагає творчого підходу; цікава робота; високий ступінь відповідальності; робота, що дозволяє працювати самостійно; складна і важка робота.

Інноваційний розвиток характеризується безупинним поновленням асортименту продукції, впровадженням нових технологій, постійним удосконаленням системи виробництва і збуту відповідно до змін зовнішніх умов господарювання. У такий ситуації, і це переконливо підтверджує практика, зростає залежність кінцевих результатів організації від діяльності її окремих працівників, їх робота ускладнюється, відповідно зростають шанси на просування по службі, збільшення заробітку, з'являються можливості виявити себе, повніше розкрити свої здібності.

Мотивація споживання. З огляду на реалії сучасної ринкової економіки, коли більшою владою володіють споживачі, виробники вітчизняної продукції мають максимально охоплювати внутрішній ринок. Стратегія імпортозаміщення в свої основі несе витіснення імпортного постачальника комплектуючих готової продукції. Тому реалізація даної стратегії передбачає в очах споживача той самий продукт, що був і раніше, але вітчизняного виробництва. Емоційні мотиви підтримки вітчизняного виробника мають успіх за таких умов.

Так, визначивши імпортозаміщення стратегічною передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства органи управління мають ґрунтуватися на певних принципах теорії стратегічного управління підприємством [23]. Принципи стратегічного управління підприємством на засадах імпортозаміщення між собою тісно пов'язані та мають взаємний вплив. Пропонуємо розглядати наведені принципи в певній ієрархії (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Ієрархія принципів стратегічного управління підприємством на засадах імпортозаміщення (складено автором на основі [43])

Розглянемо детальніше кожен із принципів.

1. Принцип системності. Стратегічні зміни повинні охоплювати підприємство як цілісну систему, що має підсистеми, зв'язки між елементами підсистем та зв'язки із зовнішнім середовищем.

2. Принцип цілеспрямованості. Орієнтує будь-яку систему стратегічного управління на визначення мети як вихідного етапу будь-якого управлінського впливу. Мета у стратегічному управлінні зорієнтована на довгострокову перспективу, що визначає певні методичні прийоми щодо її формування та реалізації.

3. Принцип компетентності. Означає знання менеджером об'єкта управління або принаймні його здатність сприймати компетентну

консультацію фахівців при прийнятті рішень. Принцип компетентності пов'язаний із горизонтальним поділом праці за функціями.

4. Принцип дуальності. Відповідає екзогенному характеру стратегічних змін. Згідно з цим принципом, органи управління повинні враховувати безпосередній вплив зовнішнього середовища на підприємство та його взаємодію із зовнішнім середовищем.

5. Принцип ієрархічності. Розглядаючи проблему стратегічного управління, необхідно враховувати, що організаційна ієрархічна система є сукупністю окремих елементів, які знаходяться в певній ієрархічній залежності.

6. Принцип конфігуративності. Полягає в тому, що управління підприємством здійснює відносно невелика група індивідуальних або групових суб'єктів, кожен з яких має певні сталі інтереси, прерогативи та відповідальність, а сукупність цих суб'єктів утворює певну конфігурацію. Отже, ключовим чинником управління змінами є «людський чинник», оскільки саме люди займаються впровадженням змін.

7. Принцип результативності та ефективності. Спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів найбільш ефективним способом.

8. Принцип мотивації. Передбачає стимулювання трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів. Матеріальне стимулювання базується на особистій економічній зацікавленості працівників у результатах праці, моральне – в основному на психологічному впливі на працівників. Як спонукальні мотиви, тут можуть виступати різні духовні потреби працівників: потреби в приналежності, у причетності, в успіху.

9. Принцип безперервності. Характеризує динаміку взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління: об'єкт управління здійснює свою діяльність, вимагаючи від суб'єкта управління безперервності у власних діях. Це означає, що система стратегічного управління теж має безперервно

розвиватися, адаптуватися до вимог середовища та здійснювати такий управлінський вплив на об'єкт, щоб і він відповідно змінювався, забезпечуючи існування організації у довгостроковій перспективі.

10. Принцип правової регламентації управління. Економіко-правове регулювання процесів управління підприємства з дотриманням нормативно-правових актів, які регламентують законність управління.

11. Принцип наукової обґрунтованості системи управління. Припускає врахування економічних законів і законів мислення при формуванні системи, а також застосування наукових підходів, які сприяють підвищенню стабільності системи управління.

Розглянуті принципи зумовлюють необхідність формування концепції управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства, заснованої на системному підході.

Відомі й інші принципи управління підприємства, проте автор виділяє важливість саме наведених принципів спираючись на стратегічне управління на засадах імпортозаміщення, інші несуть у собі незначний та рівнозначний вплив на процес управління.

Запропонована стратегія імпортозаміщення включає в себе врахування найбільш актуальних чинників успіху підприємства в галузі в умовах сьогодення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Передумови успіху підприємства у галузі [98]

Функціональні показники	Ключові чинники успіху
Організаційні можливості	Інформаційні системи підприємства Висока швидкість проходження управлінських рішень Високий рівень кваліфікації менеджерів
Технології	Використання інновацій у виробничому процесі Висока якість наукових досліджень Наявність прогресивних технологій Розробка нових товарів та послуг

Продовження таблиці 3.1

Функціональні показники	Ключові чинники успіху
Кадри	Наявність висококваліфікованих кадрів Досвід персоналу в певній галузі Здатність до розробки та реалізації інновацій Наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів відповідно зі стратегічними цілями діяльності
Виробництво	Надійність матеріалів та комплектуючих виробів Низька собівартість продукції Висока якість продукції Високий рівень фондівіддачі Наявність розвинутої транспортної інфраструктури в місці розташування підприємств Висока продуктивність праці Можливість виконання індивідуальних замовлень на виробництво Наявність високоякісної паливної арматури, дешевих джерел енергії
Маркетинг і збут	Високий рівень обслуговування Низький рівень повернень замовлень покупців Широкий асортимент продукції Висока кваліфікація персоналу служби маркетингу Висока якість реклами Привабливий дизайн Гарантійне обслуговування покупців Широка мережа дилерів Низькі витрати реалізації Висока швидкість доставки
Інші елементи	Наявність позитивного іміджу Загальний низький рівень витрат Привабливе місце розташування Доступність позикових ресурсів

Формування стратегічних планів підприємства здійснюється органами управління промислового підприємства. А реалізація покладається вже більшою мірою на економістів та маркетологів, які перед прийняттям будь-яких рішень мають ґрунтуватися на результатах проведеного аналізу. Правильне визначення ключових чинників успіху у галузі є певним гарантом забезпечення утримання конкурентної переваги в довгостроковій перспективі.

Забезпечуючими етапами формування стратегії імпортозаміщення є: аналіз доцільності застосування стратегії імпортозаміщення на підприємстві, попередній вибір об'єкту впровадження стратегії імпортозаміщення, обґрунтування вибору напряму реалізації стратегії імпортозаміщення. Детально ці етапи розглянуто у п. 2.1.

Визначивши шлях імпортозаміщення як стратегічний у розвитку підприємства необхідно визначити необхідне ресурсне забезпечення реалізації даного процесу.

Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, включаючи здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства.

До складу ресурсів підприємства входять [101]:

- інформаційні ресурси;
- сировина та матеріали;
- кадрові ресурси;
- основні засоби;
- фінансові ресурси;
- тощо.

Сертифікація продукції, науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки та патенти на них визначають успіх підприємства на міжнародній арені. Важливість головних ресурсів підприємства розглянуто на рисунку 3.3.

Об'єктивність оцінки потенціалу підприємства значною мірою залежить від інформованості оцінювача та його здатності ефективно використовувати наявну інформацію. Зовнішня інформація характеризує загальноекономічні, галузеві, регіональні умови функціонування об'єкта. Обсяг і склад такої інформації розрізняються залежно від цілей оцінки. Внутрішня інформація характеризує безпосередньо діяльність об'єкта та його внутрішні бізнес-процеси. До складу такої інформації входять ретроспективні дані про історію діяльності підприємства, загальна стратегія його розвитку та її складові,

характеристика виробничого, кадрового потенціалу, ділова репутація, дані фінансової звітності [101].

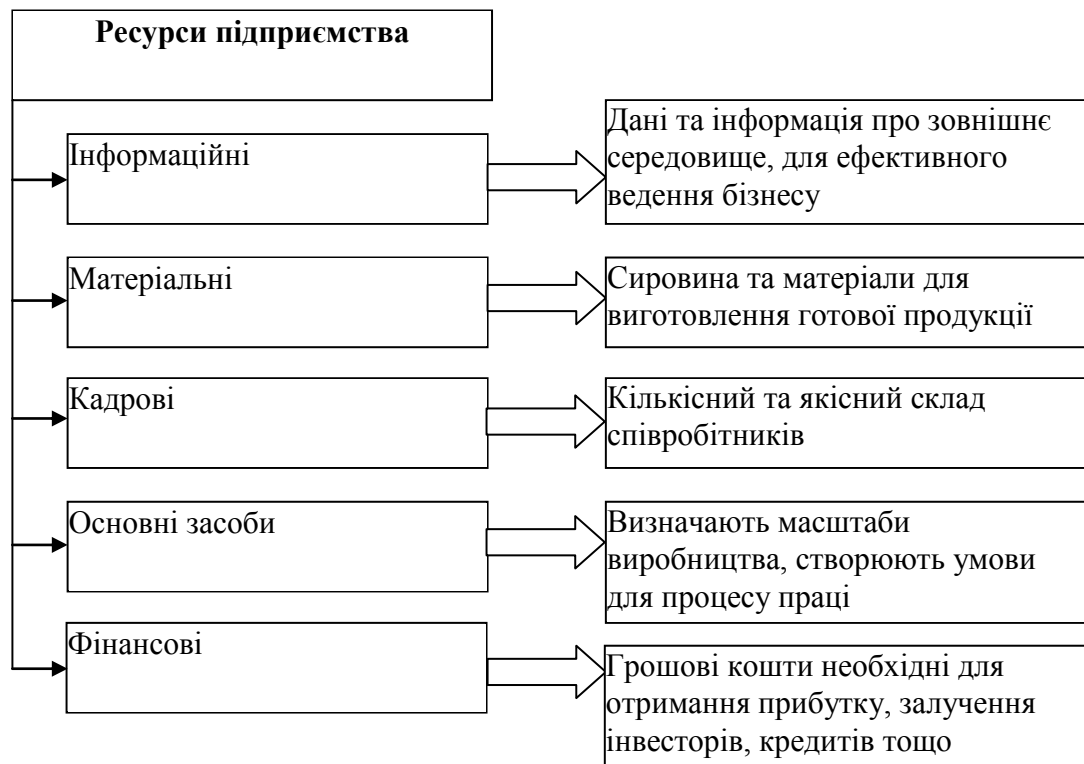


Рис. 3.3. Система ресурсного забезпечення промислового підприємства (складено на основі [5, 13, 20, 37, 101])

Матеріальні ресурси – запаси предметів праці, які включають сировину, основні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріали, що призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва та адміністративних потреб і наявність яких є необхідною умовою ритмічної роботи підприємства [101].

Матеріальні ресурси несуть забезпечуючу функцію циклічної та безперервної роботи підприємства на засадах імпортозаміщення. Джерелами надходження матеріальних ресурсів можуть бути товарно-сировинні біржі, інші підприємства, а також власне виробництво та використання відходів. Аналіз ефективного використання матеріальних ресурсів полягає в одержанні найбільш інформативних ключових параметрів, які дають об'єктивну й точну

оцінку наявності в підприємства різних видів матеріальних ресурсів з погляду забезпечення його конкурентоспроможності.

Кадрові ресурси. Кадрова політика визначає генеральний напрям і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою. Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці [42].

Механізм реалізації кадрової політики підприємства являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі [101].

Основні засоби – виділяють активну та пасивну їх частини. Активна частина впливає на продукт, визначає масштаби його виробництва та рівень продуктивності праці. До цієї частини основних виробничих засобів відносять машини та устаткування, інструмент. До пасивної частини основних виробничих засобів належать ті, які створюють необхідні умови для процесу праці. Це будівлі, споруди, передавальні пристрої тощо [101].

Фінансові ресурси – це кошти, що перебувають в розпорядженні підприємств і призначені для виконання ними певних фінансових зобов'язань. Фінансові ресурси підприємств формуються за рахунок внутрішніх (статутний капітал, амортизаційні відрахування, валовий дохід і прибуток) і зовнішніх (отримані кредити; пайові й інші внески; кошти, мобілізовані на фінансовому ринку) джерел [37, 101].

Однією з найважливіших задач фінансової служби підприємств є пошук ефективних джерел формування фінансових ресурсів, оптимізація їх структури та напрямів інвестування.

Фінансові ресурси підприємства поділяються на власні та залучені. Власні фінансові ресурси це внутрішні (прибуток та амортизаційні

відрахування) та зовнішні (кошти, отримані від емісії акцій; внесок засновників у статутний капітал; дивіденди, відсотки на цінні папери інших емітентів; страхові відшкодування, дотації, субсидії). Залучені фінансові ресурси – це кошти, отримані від емісії облігацій, векселів та інших боргових зобов'язань [37].

Власні кошти формуються в момент створення підприємства, а також у процесі його діяльності і включають [13]:

– статутний капітал, утворений за рахунок установчих чи пайових внесків, випуску і розміщення акцій, бюджетного фінансування;

– додатковий капітал, утворений як перевищення надходження внесків чи сум коштів, отриманих від продажу акцій, а також при переоцінці матеріального майна підприємства по справедливій вартості;

– нерозподілений прибуток підприємства, який може бути використаний для фінансування господарської діяльності;

– інші виробничі фонди, які утворюються за рахунок прибутку;

– амортизаційні відрахування на відтворення основних засобів і нематеріальних активів.

Залучені кошти формуються в процесі діяльності підприємства і включають:

– банківські довгострокові і короткострокові кредити;

– облігаційні і необлігаційні позики;

– товарні чи комерційні кредити та ін.

Позикові кошти залучаються у зв'язку з тим, що у підприємства періодично виникають потреби в додаткових коштах, які неможливо задовольнити за рахунок власних коштів. Залучення позикових коштів здійснюється на принципах платності, терміновості, зворотності, цільового використання і матеріального забезпечення. На сьогоднішній день в Україні існує певний ряд проблем щодо залучення позикових коштів. Це пов'язано, з одного боку, з тим що позикові кошти є недосяжними для вітчизняних виробників, а з іншого боку – підприємства не виправдовують кредит довіри

для банківських установ, що був наданий їм раніше через свою неплатоспроможність.

Якщо ж власних ресурсів підприємства не вистачає для реалізації інноваційних рішень в стратегічному управлінні, то необхідно залучати інвестора. На рисунку 3.4 графічно зображено залежність між обсягом інвестицій та потенціалом розвитку підприємства.

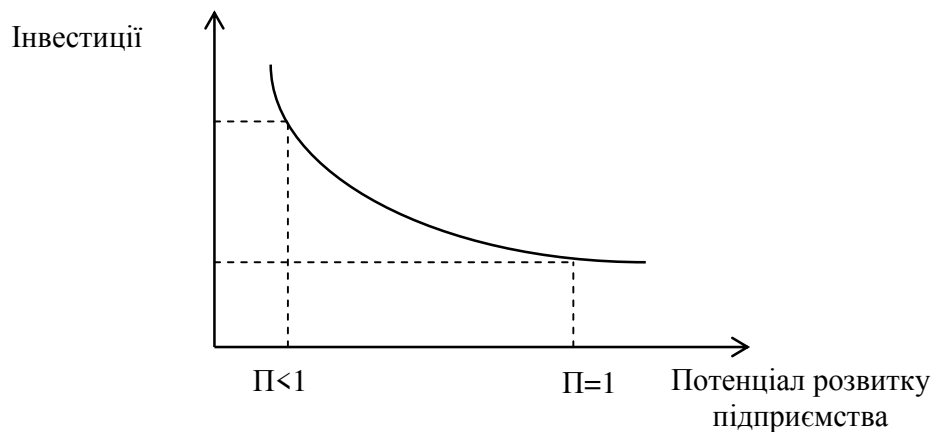


Рис. 3.4. Залежність між рівнем потенціалу розвитку підприємства та обсягом інвестицій для реалізації стратегії імпортозаміщення [35]

Ефективність управління фінансовими ресурсами є передумовою успіху залучення інвестора для розширення бізнес процесів на промисловому підприємстві.

На етапі інвестування капіталу основним завданням щодо управління ресурсами є формування ефективної їх структури відповідно до стратегії розвитку підприємства, економічного становища в державі, ситуації на ресурсних і продуктових ринках тощо. У процесі здійснення господарської діяльності менеджмент має спрямовувати свої зусилля на вирішення проблеми ефективного управління ресурсами підприємства, оскільки, якщо перспектив залучення додаткових ресурсів не існує в силу обмежених фінансових можливостей підприємства, вирішення проблеми максимізації

прибутку на вкладений у підприємство капітал можливе лише за рахунок підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Результатом здійснення господарської діяльності має бути певний ефект. Щоб визначити ефективність здійснення будь-яких управлінських дій необхідно порівняти кількісний та якісний вид результату з поставленою метою. Для більш коректної господарської діяльності органи управління мають у процесі реалізації певних заходів здійснювати контролюючу функцію, а саме відслідковувати етапи досягнення поставленої мети та вносити свої корективи. Будь-який суб'єкт господарювання є відкритою економічною системою, тому вплив зовнішніх чинників має безпосереднє відображення на процеси, що відбуваються всередині підприємства.

Діяльність кожного підприємства є досить індивідуальною, тому комбінацій результатів, яких можуть прагнути органи управління, безліч. Вони залежать головним чином від головної мети поставленої на початку всього процесу. У рамках представленого механізму управління стратегією імпортозаміщення запропоновано найбільш бажаний результат:

- ефективність використання наявних виробничих потужностей;
- підвищення кваліфікації робочого персоналу;
- зниження собівартості продукції;
- збільшення кількості робочих місць;
- залучення інвестора та вихід підприємства на новий рівень ведення бізнесу;
- оновлення виробництва;
- використання НДДКР;
- зниження залежності підприємства від валютних коливань;
- зниження залежності підприємства від впливу зовнішніх чинників;
- та інші.

Контролююча функція є досить важливою у процесі управління будь-якими процесами. Саме тому автор запропонував використовувати дану функцію в механізмі управління стратегією імпортозаміщення, адже за

допомогою підсистеми контролінгу є можливим отримувати інформацію про фактичний стан речей в рамках діяльності підприємства, порівнювати фактичний стан із плановим (необхідним) та приймати своєчасні управлінські рішення, які є такими важливими в мінливих ринкових умовах.

Контроль виконання планів стратегічного розвитку підприємства на засадах імпортозаміщення включає оцінку показників, що характеризують ефективність реалізації напряму стратегії імпортозаміщення а також, у разі необхідності, постановку задачі підсистемам щодо усунення розбіжностей між плановими і фактичними показниками.

Виходячи з цього, розроблено механізм управління стратегією імпортозаміщення, що відрізняється від уже існуючих підсистемою вибору напряму її реалізації.

3.2 Аналіз доцільності застосування стратегії імпортозаміщення на базі АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Стратегічне планування на підприємстві реалізується в декілька етапів. Перший – це стратегічний аналіз, що передбачає формування можливих варіантів стратегічного розвитку підприємства в залежності від факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища які мають безпосередній вплив на економічні процеси аналізованого підприємства. Стратегічне планування забезпечує мобільність реагування суб'єкта господарської діяльності на мінливі ринкові умови, забезпечує адаптацію підприємства до зовнішнього середовища. Це дозволяє визначити перспективні напрями розвитку підприємства, забезпечити необхідний економічний ріст у майбутньому довгостроковому періоді [84, 86].

У попередніх розділах вже зазначалося, що для формування довгострокової перспективи розвитку промислового підприємства визначальним є формування ефективного стратегічного напряму діяльності.

Сучасний стан розвитку бізнес-середовища суб'єкта господарювання характеризується високим ступенем ризику, динамічності розвитку технологій та запитів споживачів. Тому керівництво підприємства має приймати зважені та обґрунтовані рішення щодо вибору вектору стратегічного розвитку, акцентуючи увагу на вплив зовнішніх та внутрішніх чинників. Аналіз ринкового середовища дає можливість своєчасно реагувати на зміни що відбуваються та підтримувати конкурентні переваги, що склалися в процесі діяльності організації. Тому актуальність поетапного вибору напряму реалізації стратегії розвитку підприємства набуває все більшої актуальності.

Теоретико-методичні засади формування та реалізації стратегії підприємства вже розглядалися у працях таких вітчизняних вчених, як Ю. Б. Іванова [41], З. Є. Шершньова [163], І. З. Должанський [25], Н. В. Куденко [90], С. М. Клименко [75], М. Г. Саєнко [134] та зарубіжні вчені М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [104], М. Портер, А. А. Томпсон [121], А. Дж. Стрикленд [142].

Формування та реалізація сучасних конкурентних стратегій розвитку підприємства пов'язана з інвестиційною діяльністю. Тому запропоновано етапи прийняття управлінського рішення щодо впровадження стратегії імпортозаміщення на промисловому підприємстві. У даному пункті визначимо доцільність реалізації стратегії, що є предметом дослідження дисертаційної роботи на основі вивчення стану середовища в якому функціонує АТ «Сумський завод «Насосенергомаш».

Перше, що необхідно визначити – це ступінь впливу факторів ринкового середовища на діяльність суб'єкта господарювання. Виконаємо PEST-аналіз для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» – аналіз ринку за чотирма групами факторів макросередовища:

- політичні (вплив політики держави);
- економічні (вплив економіки);
- соціально-демографічні (соціокультурні тенденції);

– технологічні (рівень розвитку науки та техніки).

PEST-аналіз найкраще підходить для оцінки маркетингового середовища підприємства в умовах кризи, оскільки найбільш детально та точно характеризує зовнішню діяльність підприємства та фактори, які на неї впливають найбільше. Метою є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма ключовими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень [8].

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

PEST-аналіз проводять у формі таблиці, поділеної на чотири сегменти. Кожен із факторів має відповідну вагомість для даної галузі та відповідний вплив (В), який виражається за допомогою оцінок [8]:

- 1 – незначний вплив оціночного фактора (майже до повної відсутності);
- 2 – фактор має деякий вплив на діяльність фірми;
- 3 – фактор значною мірою впливає на діяльність фірми.

Сила впливу кожного окремого фактора визначається за формулою:

$$P = V \cdot B, \quad (3.1)$$

де P – сила впливу кожного окремого фактора; V – вагомість кожного з факторів; B – вплив кожного з факторів.

Результати проведення PEST-аналізу наведені в табл. 3.2. Можна зробити певні висновки. Найбільш значний вплив на діяльність АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» в сучасних ринкових умовах, мають економічні (2,8) та політичні (2,65) фактори.

Таким чином, підприємству необхідно найбільшу увагу приділити аналізу і прогнозуванню ситуації в політичній та економічній сферах свого функціонування, особливо в умовах нестабільної ситуації у державі. Однак не слід забувати і про інші групи факторів, які також можуть істотно вплинути на маркетингове середовище підприємства.

Аналізуючи економічні фактори можна зробити висновок, що:

- економічна ситуація в країні є найбільш впливовим фактором на діяльність підприємства;
- підприємства промислового комплексу, здійснюючи операції на міжнародному ринку значно залежать від курсу валют та його стабільності.

Політичні фактори вагомого впливу це:

- рівень політичної стабільності має значний вплив на договірні стосунки з замовниками продукції;
- загроза корупції у верхівках влади, які приймають стратегічні рішення.

Таблиця 3.2

PEST-аналіз для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Рівень політичної стабільності ▪ Наявність лобістських груп, корупція ▪ Недосконалість податкового законодавства ▪ Митні бар'єри ▪ Протекціонізм щодо вітчизняного виробника ▪ Міжнародні угоди та зобов'язання ▪ Вектор міжнародної політики держави ▪ Рівень громадської підтримки програми розвитку держави. 	0,25	3	0,75	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Освітній рівень населення ▪ Мобільність працюючого населення ▪ Чисельність працездатного населення ▪ Репутація підприємства, імідж ▪ Соціальна стабільність ▪ Міжнародна соціальна політика 	0,25	2	0,5
	0,2	3	0,6		0,2	2	0,4
	0,15	2	0,3		0,1	2	0,2
	0,1	2	0,2		0,25	3	0,75
	0,05	3	0,15		0,1	1	0,1
	0,05	3	0,15		0,1	1	0,1
	0,15	3	0,45				
	0,05	1	0,05				
Сума	1			Сума	1		
Середня оцінка впливу політичних факторів			2,5	Середня оцінка впливу соціальних факторів			2,0
Сила впливу політичних факторів			2,65	Сила впливу соціальних факторів			2,05
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Рівень економічного розвитку держави ▪ Зовнішньоторгівельний баланс держави ▪ Темп інфляції ▪ Стабільність валютного ринку ▪ Середня заробітна плата ▪ Інвестиційний клімат у галузі ▪ Міжнародні економічні зв'язки ▪ Платоспроможність замовників 	0,2	3	0,6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Рівень розвитку науки і техніки ▪ Інновації в технології ▪ Доступ до технологій, ліцензування, патенти ▪ Інтенсивний розвиток промисловості ▪ Технічний стан виробничих потужностей ▪ Зміна і адаптація нових технологій ▪ Виробнича ємність 	0,2	3	0,6
	0,05	3	0,15		0,1	2	0,2
	0,1	2	0,2		0,15	1	0,15
	0,2	3	0,6		0,1	2	0,2
	0,05	1	0,05		0,25	3	0,75
	0,15	3	0,45		0,1	2	0,2
	0,1	3	0,3		0,1	2	0,2
	0,15	3	0,45				
Сума	1			Сума	1		
Середня оцінка впливу економічних факторів			2,6	Середня оцінка впливу технологічних факторів			2,1
Сила впливу економічних факторів			2,8	Сила впливу технологічних факторів			2,3

Попередньо, за допомогою SWOT-аналізу (п. 1.1) проаналізовано стан машинобудівної галузі, тепер необхідно визначити успіх підприємства в галузі. Модель аналізу SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) дозволяє контролювати функціонування підприємства за чотирма координатами, що характеризує безпосередню макросередовище організації, а також її внутрішній потенціал.

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT, він ґрунтується на вивченні ключових критеріїв [9, 91]:

– економічний потенціал або «фінансова сила підприємства» (FS) – це показники фінансової стабільності, показники ліквідності, оборотність запасів, ступінь задоволення потреби фірми в капіталі, реальний потік грошових коштів на користь фірми, ризикованість бізнесу та величина втрат у разі виходу фірми з ринку;

– конкурентні переваги або конкурентоспроможність підприємства (CA) – це якість продукту, етап життєвого циклу продукту, прихильність споживачів до торгової марки, цикл заміни продукту, частка ринку підприємства, ступінь вертикальної інтеграції, завантаженість виробничих потужностей у конкурентів);

– привабливість сектору або галузі (IS) – це ємність ринку і ступінь відповідності їй виробничих ресурсів, середньогалузева норма прибутку, фінансова стабільність підприємств галузі, порівняльна ефективність використання ресурсів, капіталомісткість і легкість входження в ринок, рівень знань, умінь, навичок, необхідних для роботи в галузі;

– стабільність сектору або галузі (ES) – це технологічні зміни, стійкість грошової одиниці, стабільність попиту, зрілість ринку, рівень цінової конкуренції, загальний рівень конкуренції, обмеження при вході на ринок, еластичність попиту за ціною.

Аналіз параметрів для кожної з чотирьох груп факторів дозволяє побудувати вектор рекомендованої стратегії розвитку підприємства. За формулами (2.1, 2.2) розраховано координати вектору (1,1;0,05)

Таблиця 3.3

Розрахунок параметрів SPACE- матриці для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Внутрішні фактори впливу				Зовнішні фактори впливу			
Економічний потенціал або «фінансова сила підприємства» (FS)	V	B	P	Привабливість сектору або галузі (IS)	V	B	P
<ul style="list-style-type: none"> ▪ норма прибутковості; ▪ виробничі витрати; ▪ рентабельність вкладеного капіталу; ▪ рентабельність інвестицій; ▪ обсяги заборгованості; ▪ здатність до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу із зовнішніх джерел тощо. 	0,25	6	1,5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції; ▪ загальна привабливість галузі (серед інших галузей); ▪ залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку; ▪ стадія «життєвого циклу» галузі; ▪ стабільність прибутків та загальна норма прибутку галузі; ▪ застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки тощо. 	0,2	6	1,2
Загальна оцінка			5,15	Загальна оцінка			7,65
Конкурентні переваги або конкурентоспроможність підприємства (CA)	V	B	P	Стабільність сектору або галузі (ES)	V	B	P
<ul style="list-style-type: none"> ▪ динаміка змін частки ринку; ▪ структура асортименту продукції, що виготовляється (з урахуванням рівня її прибутковості); ▪ цінова політика; ▪ рівень розвитку маркетингу (та інших важливих для даної галузі підсистем підприємства); ▪ рівень конкурентоспроможності, якості продукції; ▪ тіснота зв'язків із споживачами тощо. 	0,15	8	1,2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ темпи зростання (занепаду) економіки країни; ▪ вплив іноземного капіталу на розвиток галузі; ▪ вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі; ▪ ступінь впливу держави на галузь (регулювання діяльності); ▪ ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини; ▪ ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури (у тому числі від розвитку інформаційних технологій) тощо. 	0,1	2	0,2
Загальна оцінка			6,7	Загальна оцінка			5,1

Розрахувавши всі бали можна накласти їх значення на відповідну вісь координат та побудувати графічну інтерпретацію результатів аналізу для більш наочного їх представлення (рис. 3.5).

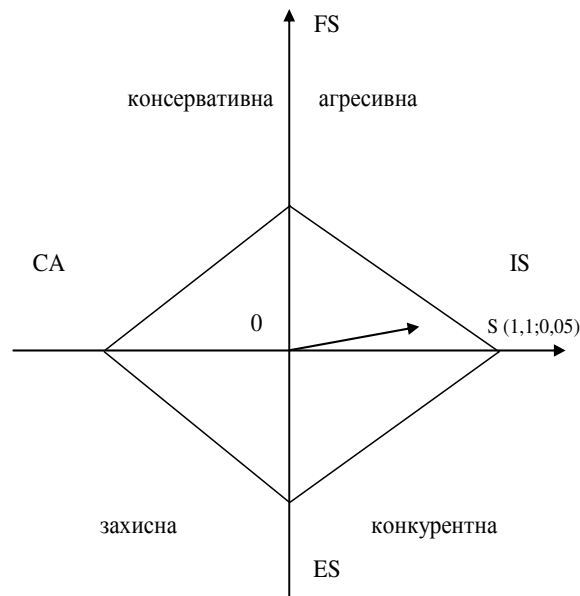


Рис. 3.5. Графічне зображення визначення стратегії розвитку для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Таким чином, згідно проведеного аналізу рекомендованим вектором розвитку підприємства в галузі є зайняття домінуючого становища в галузі. Для цього АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» володіє достатніми фінансовими ресурсами та економічним потенціалом (6,25), а конкурентоспроможність дає можливість реалізовувати новітні стратегічні підходи до управління підприємством. Можна рекомендувати підприємству дотримуватися агресивної стратегії. Вектор даної стратегії підходить для підприємства, що має певні переваги в галузі. Основні дії підприємства мають бути спрямовані на розширення виробництва та цінову війну з конкурентами, освоєння нових секторів ринку, просування брендів.

Можна узагальнити це так, що стратегія імпортозаміщення є перехідним етапом до розвитку експортоорієнтованого виробництва, тому залучення фінансових ресурсів у виробничий процес дасть змогу заповнити

внутрішній ринок, підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства, забезпечити процес переходу до виробництва експортоорієнтовної продукції.

Проміжним етапом попереднього вибору об'єкту впровадження стратегії імпортозаміщення є аналіз товарного портфеля підприємства, а саме виділення товарних груп та їх аналіз за методом Бостонської консультативної групи. Практичне застосування даної теорії ґрунтується на побудові матриці, яка наочно демонструє збалансованість набору продуктів, що випускаються підприємством для досягнення поставлених цілей, пов'язаних із прибутком. В залежності від того, як кожна з груп портфеля підприємства проходять стадію зростання або спаду виникає необхідність регулярно аналізувати весь товарний портфель підприємства. В основі матриці БКГ лежить трансформація життєвого циклу товару в перерозподіл інвестицій (або капітальних вкладень), з її допомогою можна класифікувати групи товарів відповідно до доходів, які вони приносять підприємству.

Проведемо аналіз груп товарного портфеля для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш», визначивши зони матриці БКГ, які їх характеризують. Для цього необхідно проаналізувати динаміку обсягу випуску продукції за групами товарного портфеля.

Таблиця 3.4

Динаміка обсягу випуску продукції АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» за групами товарного портфеля за 2010-2013 рр., тис. грн.
[внутрішня інформація підприємства]

Товарна група	Обсяг випуску продукції за 2010-2013 рр.			
	2010	2011	2012	2013
Відцентрові насоси	308 224,904	840 087,302	809 375,121	841 401,714
Вакуумні насоси	11 849,435	16 695,358	17 583,939	13 542,692
Вільно-вихрові насоси	1 131,373	1 992,094	1 356,604	1 276,453
Занурювальні насоси	1 188,116	1 012,996	192,030	278,274
Запчастини	71 411,172	87 518,250	97 819,306	120 711,867
Всього, тис. грн.	393 805,000	947 306,000	926 327,000	977 211,000

Для більш наочного представлення зміни обсягів випуску продукції наведемо дані про зміну структури товарного портфеля АТ «Сумський завод Насосенергомаш».

Таблиця 3.5

Структура товарного портфеля АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» за 2010-2013 рр., % [внутрішня інформація підприємства]

Товарна група	Частка товарних груп за 2010-2013 рр.			
	2010	2011	2012	2013
Відцентрові насоси	78,27%	88,68%	87,37%	86,10%
Вакуумні насоси	3,01%	1,76%	1,90%	01,39%
Вільно-вихрові насоси	0,29%	0,21%	0,15%	0,13%
Занурювальні насоси	0,30%	0,11%	0,02%	0,03%
Запчастини	18,13%	9,24%	10,56%	12,35%

Розрахуємо темп приросту кожної групи товарного портфеля за 2010-2013 рр. щоб прослідкувати динаміку зміни обсягів випуску продукції.

Темп приросту розраховується за формулою:

$$T_{np} = \left(\frac{O_{v_i}}{O_{v_{i-1}}} - 1 \right) * 100\% \quad (3.2)$$

де O_{v_i} – обсяг випуску продукції в i -му періоді; $O_{v_{i-1}}$ – обсяг випуску продукції в періоді $(i-1)$;

Таблиця 3.6

Динаміка зміни темпу приросту обсягів випуску продукції для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» за 2011-2013 рр.

Товарна група	Темп приросту обсягу випуску продукції за 2011-2013 рр.		
	2011	2012	2013
Відцентрові насоси	172,56%	-3,66%	3,96%
Вакуумні насоси	40,90%	5,32%	-22,98%

Продовження таблиці 3.6

Товарна група	Темп приросту обсягу випуску продукції за 2011-2013 рр.		
	2011	2012	2013
Вільно-вихрові насоси	76,08%	-31,90%	-5,91%
Занурювальні насоси	-14,74%	-81,04%	44,91%
Запчастини	22,56%	11,77%	23,40%

Для аналізу кожної групи товарного портфеля побудуємо модифіковану матрицю БКГ (рис. 3.6). Вихідні дані наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Вихідні дані для побудови матриці БКГ [внутрішня інформація підприємства]

Товарна група	Частка у продуктовому портфелі підприємства, %	Приріст обсягів реалізації за 2013-2012 рр. роки у грошовому вираженні, %
Відцентрові насоси	0,8610	4,0%
Вакуумні насоси	0,0139	-23,0%
Вільно-вихрові насоси	0,0013	-5,9%
Занурювальні насоси	0,0003	44,9%
Запчастини	0,1235	23,4%

Модифікована матриця БКГ побудована виключно на основі внутрішніх даних підприємства. Доцільність побудови саме такого варіанту матриці доведено у п. 2.1. Вісь абсцис (питома вага групи продукту у темпі зміни обсягів збуту підприємства) перетинає вісь ординат (питома вага групи продукту у загальному обсязі збуту підприємства) у точці, яка відповідає значенню сумарного рівня інфляції за 2012 та 2013 рр., що відповідно склав 0,003%. Вісь ординат перетинає вісь абсцис у точці, яка відповідає поділу продуктового портфеля підприємства у співвідношенні 80 % до 20 % [127].

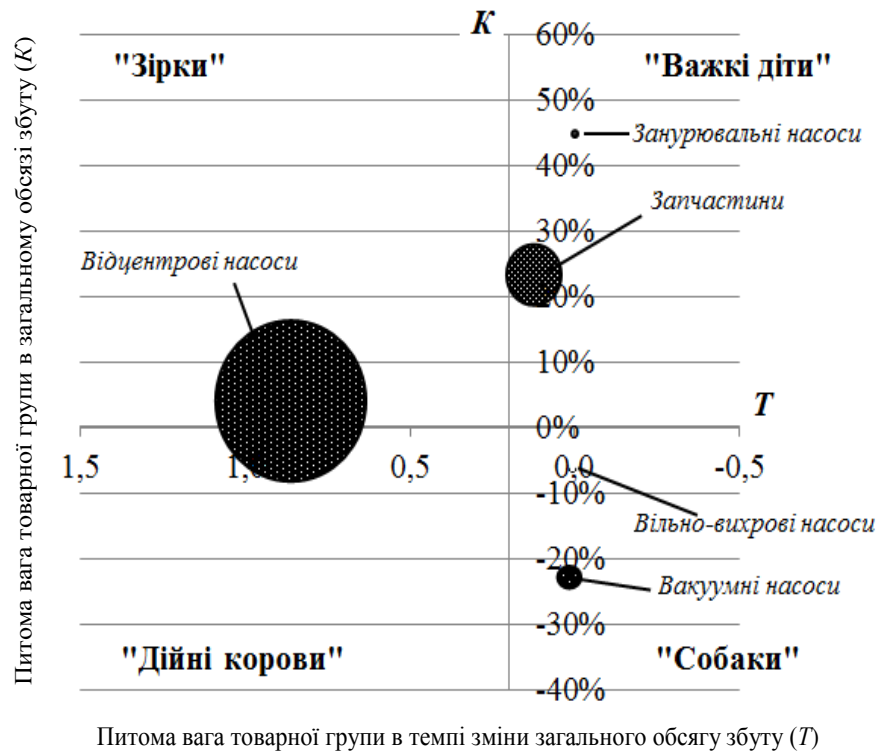


Рис. 3.6. Матриця БКГ для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

За результатами аналізу товарного портфеля підприємства встановлено, що АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» виробляє продукцію, яка знаходиться на різних стадіях життєвого циклу. Так, відцентрові насоси потрапили на межу квадрантів «Зірки» та «Дійні корови». Саме ці товари за високої конкурентоспроможності дають високий прибуток. Тому, задля довгострокового збереження позицій лідера є сенс працювати у напрямку імпортозаміщення, адже ринок швидко зростаючий, а група знаходиться у стадії зрілості і приносить високі прибутки. Занурювальні насоси та Запчастини – це «Важкі діти». Такі товари характеризуються високим ступенем ризику та потенціалом для успіху в майбутньому. Вільно-вихрові та Вакуумні насоси потрапили до зони «Собаки», а отже ці товарні групи вже вичерпали свою актуальність і незабаром підуть з ринку взагалі. Матриця БКГ побудована для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» дає чітке уявлення про те, що товарна група Відцентрових насосів – це основний продукт (86% усього портфеля), що виробляє підприємство, тому всі

стратегічні кроки мають бути спрямовані саме на її розвиток. Таким чином попередньо можна визначити групу Відцентрові насоси як перспективний напрям реалізації стратегії імпортозаміщення. Але інші групи ми поки не відкидаємо і будемо аналізувати їх за подальшими методиками для точного вибору оптимального рішення. Таким чином, для подальшої діагностики маємо групи товарного портфеля (табл. 3.8) та напрями перспективного розвитку для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» на засадах імпортозаміщення (табл. 3.9).

Таблиця 3.8

Групи товарного портфеля АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Номер групи	Групи товарного портфеля
Гр1	Відцентрові насоси
Гр2	Вакуумні насоси
Гр3	Вільно-вихрові насоси
Гр4	Занурювальні насоси
Гр5	Запчастини

Таблиця 3.9

Напрями перспективного розвитку АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» на засадах імпортозаміщення

Номер сценарію	Опис сценаріїв реалізації імпортозаміщення
С1	Виробництво комплектуючих для задоволення власних потреб
С2	Виробництво комплектуючих на продаж
С3	Закупівля комплектуючих на внутрішньому ринку
С4	Збереження існуючої структури комплектуючих готової продукції

Подальшим кроком аналізу необхідно визначити перспективних напрямів розвитку підприємства на засадах імпортозаміщення. Для цього запропоновано використання математичного підходу до аналізу складних систем на основі методу аналізу ієрархій (методу Сааті).

3.3 Вибір напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення за умов економічної оптимізації для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Провівши попередній аналіз доцільності застосування стратегії імпортозаміщення у п. 3.2 було визначено, що на підприємство існує негативний зовнішній вплив та, з огляду на успіх підприємства у галузі, існують сприятливі умови для реалізації стратегії імпортозаміщення. Аналіз товарного портфеля для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» за матрицею БКГ дає чітке уявлення про те, що товарна група, до якої доцільне застосування будь-який стратегічних кроків – це група «Відцентрові насоси». Її частка у товарному портфелі складає 86,1% і характеризується зоною «Зірки». Проте, перспективною може бути ще одна товарна група – це «Запчастини» хоча з долею в товарному портфелі 12,4%, але вона забезпечує надання сервісних послуг, що є важливим для насосного виробництва. Зона, до якої потрапила дана група – це «Важке дитя», реалізувавши маркетингові заходи вона може перейти до зони «Зірки».

Тому, перед підприємством постає задача вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення та обґрунтувати доцільність її застосування до конкретної групи товарного портфеля для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш».

Для попереднього визначення пріоритетного напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення запропоновано застосування методу аналізу ієрархій (методу Сааті). У п. 2.3 наведено детальну характеристику даного методичного підходу. Отже, наведемо результати аналізу для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш».

Метод аналізу ієрархії передбачає поетапне виконання розрахунків. Приступаючи до оцінки конкурентної позиції кожного можливого напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення необхідно вирішити 2 завдання:

- сформулювати групу експертів
- розробити систему критеріїв, за якими буде виконуватися аналіз.

Експертами виступають досвідчені фахівці з різних областей знань, що не пов'язані між собою. Щоб уникнути великих прорахунків в оцінці очікуваної ефективності створюються групи висококваліфікованих експертів і на основі їх колективних суджень приймаються відповідальні рішення. Кількість груп експертів приймемо рівним 5. Це кваліфіковані фахівці, що мають досвід роботи в певній сфері діяльності:

- E1 – інженери;
- E2 – відділ маркетингу;
- E3 – дистриб'ютори;
- E4 – органи держаного (місцевого) управління;
- E5 – представники науки.

Оцінку будемо виконувати за наступними критеріями:

- K1 – прибутковість;
- K2 – конкурентоспроможність;
- K3 – термін виконання замовлення;
- K4 – створення нових робочих місць;
- K5 – валютна виручка;
- K6 – наявність трудових ресурсів;
- K7 – потенціал підприємства.

Необхідно зауважити, що кожен з перелічених критеріїв (чинників) має різний ступінь значущості.

Декомпозиція задачі вибору перспективного напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» в ієрархію представлена на рисунку 3.7. Побудова якісної моделі проблеми у вигляді ієрархії, що включає мету, альтернативні варіанти досягнення цілі та критерії для оцінки якості альтернатив. Ієрархічні структури, що використовуються в методі Сааті, являють собою інструмент для якісного моделювання складних проблем. Вершиною ієрархії є мета; елементи нижнього рівня представляють безліч варіантів її досягнення; елементи проміжних рівнів відповідають критеріям, які пов'язують мету із її варіантами досягнення.

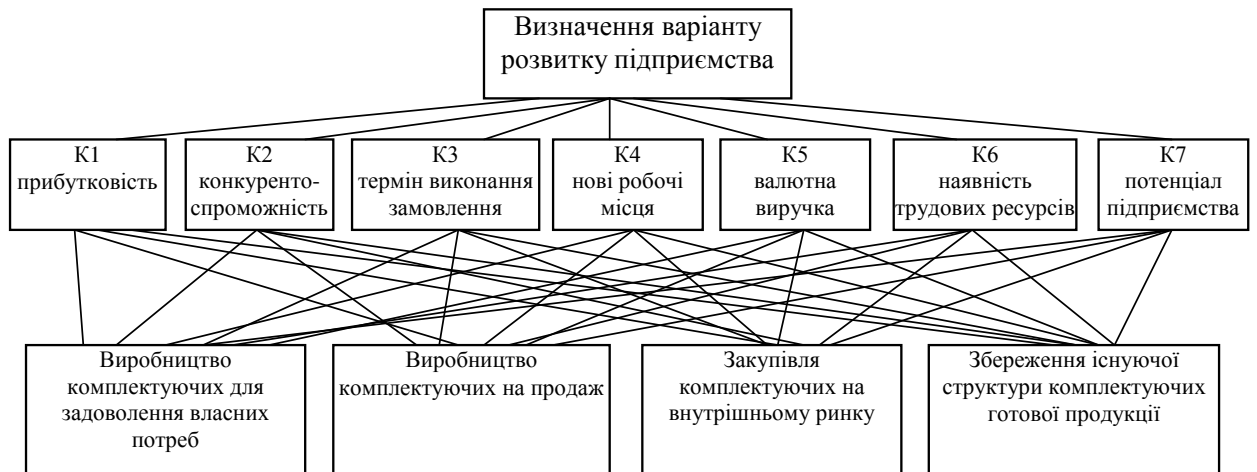


Рис. 3.7. Декомпозиція задачі вибору перспективного напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» в ієрархію

На першому етапі необхідно оцінити значимість кожного з критеріїв з точки зору членів експертної групи.

Для цього будується матриця парних порівнянь критеріїв. У табл. 3.10 наведено результат для першої групи експертів.

Таблиця 3.10

Матриця парних порівнянь першої групи експертів відносно множини критеріїв

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
K1	1	2	3	2	3	2	2
K2	0,50	1	5	3	5	5	3
K3	0,33	0,20	1	3	1	4	2
K4	0,50	0,33	0,33	1	5	2	2
K5	0,33	0,20	1,00	0,20	1	3	3
K6	0,50	0,20	0,25	0,50	0,33	1	2
K7	0,50	0,33	0,50	0,50	0,33	0,50	1

Для оцінки значущості використовується шкала відносної важливості. Необхідно провести їх парне порівняння і розставити оцінки, заповнюючи тільки правий верхній трикутник матриці.

Далі необхідно розрахувати власний вектор матриці (A) і вектор пріоритетів (X).

Компоненти власного вектора матриці розраховуються за формулою середньої геометричної.

Далі необхідно визначити вектор локальних пріоритетів, який і буде показувати значимість порівнюваних критеріїв з точки зору даного експерта.

Компонента вектора пріоритетів визначається як відношення компоненти власного вектора матриці до суми значень його компонент [130]:

$$x_1 = \frac{a_1}{S_a}, \quad x_2 = \frac{a_2}{S_a}, \quad \dots, \quad x_n = \frac{a_n}{S_a}, \quad (3.3)$$

де S_a – сума значень компонент власного вектора матриці.

Результаті розрахунків наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Визначення власного вектора матриці парних порівнянь (A) і векторів пріоритетів (X) для першої групи експертів

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	A	X1
K1	1	2	3	2	3	2	2	2,03	0,24
K2	0,50	1	5	3	5	5	3	2,47	0,30
K3	0,33	0,20	1	3	1	4	2	1,07	0,13
K4	0,50	0,33	0,33	1	5	2	2	1,02	0,12
K5	0,33	0,20	1,00	0,20	1	3	3	0,74	0,09
K6	0,50	0,20	0,25	0,50	0,33	1	2	0,50	0,06
K7	0,50	0,33	0,50	0,50	0,33	0,50	1	0,49	0,06
	3,67	4,27	11,08	10,20	15,67	17,50	15,00	8,32	1,00

Далі визначається узгодженість проведених оцінок, шляхом визначення показника узгодженості (IU) за формулою [130]:

$$ПУ = \frac{ІУ}{ВУ} \leq 20\% \quad (3.4)$$

де $ПУ$ – показник узгодженості, $ІУ$ – індекс узгодженості, $ВУ$ – величина відповідна середньої випадкової узгодженості матриці такого порядку, визначається за таблицею 3.12.

Таблиця 3.12

Середні узгодженості випадкових матриць [130]

Розмір матриці	Випадкова узгодженість
1,2	0
3	0,58
4	0,9
5	1,12
6	1,24
7	1,32
8	1,41
9	1,45
10	1,49

Декомпозиція задачі вибору перспективного напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» побудована на основі 7 критеріїв, то значення ВУ становить 1,32.

Індекс узгодженості може бути визначається за формулою [130]:

$$ІУ = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (3.5)$$

де n – число порівнюваних елементів, λ_{\max} – розрахункова величина.

Для розрахунку λ_{\max} визначається сума по кожній колонці матриці, яка множиться на відповідну компоненту вектора пріоритетів. Умовно це можна представити в наступному вигляді [130]:

Далі необхідно визначити пріоритет сценаріїв розвитку подій відносно кожного критерію. Наведемо приклад визначення пріоритетів сценаріїв розвитку подій за першим критерієм «прибутковість».

Фрагмент результату проведення такого аналізу для першої групи експертів відносно першого критерію наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Визначення пріоритетів сценаріїв розвитку подій за першим критерієм «прибутковість»

K1	C1	C2	C3	C4	A	X11
C1	1	1	5	2	1,78	0,35
C2	1,00	1	5	5	2,24	0,45
C3	0,20	0,20	1	2	0,53	0,11
C4	0,50	0,20	0,50	1	0,47	0,09
	2,70	2,40	11,50	10,00	5,02	1,00

Таблиця 3.16

Результуючі показники аналізу узгодженості між сценаріїв відносно першого критерію для першої групи експертів

Розрахунковий показник	Результуюче значення
λ	4,19
IУ	0,06
ВУ	0,90
ПУ	0,07

Таким чином проводяться аналогічні опитування груп експертів по іншим критеріям. Результуючим показником є визначення групами експертів пріоритетів сценаріїв реалізації стратегії імпортозаміщення відносно кожного критерію оцінки (табл. 3.17)

Таблиця 3.17

Зведений результат оцінки пріоритетів сценаріїв відносно груп експертів

	E1	E2	E3	E4	E5	MO
C1	0,35	0,48	0,50	0,40	0,52	0,45
C2	0,45	0,30	0,35	0,44	0,26	0,36
C3	0,11	0,12	0,09	0,10	0,12	0,11
C4	0,09	0,10	0,06	0,06	0,10	0,08
	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Отримані значення вектора пріоритетів (X) представляють собою систему локальних критеріїв, на основі яких розраховується глобальний пріоритет альтернативи по кожному варіанту [130].

$$P_{j\Gamma} = \sum_{i=1}^m P_j(i) \cdot b(i) \quad (3.7)$$

де $P_{j\Gamma}(i)$ – пріоритет j -ї альтернативи по i -ому критерію, $b(i)$ – пріоритет або значимість i -ого критерію.

Підсумковим результатом є визначення глобального пріоритету розглянутих сценаріїв за всіма критеріями з урахуванням їх значущості. Результат оцінки глобального пріоритету вибору сценарію (напряму) впровадження стратегії імпортозаміщення для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» представлено в табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Визначення глобального пріоритету вибору напряму реалізації стратегії імпортозаміщення для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	Pглоб
	0,26	0,28	0,15	0,11	0,10	0,05	0,05	
C1	0,45	0,52	0,51	0,44	0,51	0,58	0,59	0,50
C2	0,36	0,31	0,31	0,39	0,28	0,30	0,27	0,33
C3	0,11	0,10	0,08	0,09	0,10	0,07	0,07	0,09
C4	0,08	0,07	0,09	0,08	0,12	0,06	0,08	0,08

Для спрощення інтерпретації результатів аналізу побудуємо діаграму порівняльного аналізу компонент вектора глобального пріоритету.



Рис. 3.8. Діаграма вектора глобального пріоритету для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Отже, ми отримали два найбільш прийнятні напрями розвитку підприємства на засадах імпортозаміщення:

- виробництво комплектуючих для задоволення власних потреб;
- виробництво комплектуючих на продаж.

До структури товарного портфеля АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» входить п'ять товарних груп:

- відцентрові насоси;
- вакуумні насоси;
- вільно-вихрові насоси;
- занурювальні насоси;
- запчастини.

Використовуючи запропонований методичний підхід необхідно визначити саме той (ті) проекти з множини можливих комбінацій (табл. 3.19), які є економічно доцільними та інвестиційно привабливими.

Таблиця 3.19

Комбінація можливих напрямів реалізації стратегії імпортозаміщення
для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Групи	Сценарії																			
	Гр1	C1	C2	C1	C1	C1	C1	C2	C2	C2	C2	C1	0	0	0	0	C2	0	0	0
Гр2	C1	C2	C2	C1	C1	C1	C1	C2	C2	C2	0	C1	0	0	0	0	C2	0	0	0
Гр3	C1	C2	C2	C2	C1	C1	C1	C1	C2	C2	0	0	C1	0	0	0	0	C2	0	0
Гр4	C1	C2	C2	C2	C2	C1	C1	C1	C1	C2	0	0	0	C1	0	0	0	0	C2	0
Гр5	C1	C2	C2	C2	C2	C2	C1	C1	C1	C1	0	0	0	0	C1	0	0	0	0	C2

Попередньо, в п. 3.2 проаналізовано ефективність груп товарного портфеля АТ «Сумський завод «Насосенергомаш», який показав, що група «Відцентрові насоси» є очевидно найбільш прийнятною для реалізації стратегії імпортозаміщення.

Проте, для повної впевненості в цьому та перевірки інших груп на співвідношення дохід-ризик у подальших розрахунках автор аналізує всі товарні групи на їх економічну обґрунтованість реалізації стратегічних напрямів розвитку.

У дисертаційній роботі прагнемо визначити міру ринкового ризику, тобто ризику товарної групи по відношенню до ринку (формула 2.6).

У Додатку В табл. В1 наведено вихідні дані про динаміку обсягів реалізації продукції за групами товарного портфеля для обґрунтування вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» за 2010-2013 рр. та в табл. В2 – динаміка обсягів реалізації продукції машинобудівної галузі за 2010-2013 рр. На основі цих даних проведені розрахунки, результати яких представлено в табл. 3.20.

Можна зробити висновок, що портфель в цілому має значення $R_m > 1$, а саме 1,95, а це говорить про те, що якщо ринок росте, то аналізований портфель росте швидше. Для підприємства це є позитивним явищем. Якщо ж аналізувати структуру портфеля то, можна виділити лише дві товарні групи

які є перспективними і тим самим привабливими для інвестування коштів – це група відцентрових насосів ($R_m=2,43$) та вільно-вихрових ($R_m=1,28$).

Таблиця 3.20

Результуючі показники оцінки міри ринкового ризику за кожною товарною групою та портфелю в цілому

	Ковариация, $Cov(R_g, R_s)$	Дисперсія, $Var(R_s)$	Міра ринкового ризика, R_m
Відцентрові насоси	0,171	0,0704	2,426
Вакуумні насоси	0,055	0,0704	0,779
Вільно-вихрові насоси	0,090	0,0704	1,279
Занурювальні насоси	-0,020	0,0704	-0,282
Запчастини	0,003	0,0704	0,040
Портфель	0,137	0,0704	1,95

Таким чином, профільтрувавши весь товарний портфель підприємства за критерієм R_m - міра ринкового ризику, ми отримали дві товарні групи, які є перспективними для реалізації напряму стратегії імпортозаміщення (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Обґрунтування вибору напряму реалізації стратегії імпортозаміщення для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» за критерієм оцінки міри ринкового ризику

Якщо ж повернутися до аналізу портфеля за матрицею БКГ, то можна згадати, що вільно-вихрові насоси належать до зони «Собаки», а отже ця товарна група вже вичерпала свою актуальність і незабаром піде з ринку взагалі, до того ж її частка в портфелі всього 0,13%, тому інвестування коштів у розвиток цієї групи очевидно не має сенсу.

Наступний етап вибору проекту для реалізації стратегії імпортозаміщення є перевірка товарного портфеля за критерієм оцінки додаткової дохідності на одиницю ризику інвестицій.

Таблиця 3.21

Аналіз параметрів товарного портфеля для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Товарна група	Частка товарних груп (w)	Очікуваний темп приросту товарної групи (R_g)	Стандартне відхилення темпу приросту товарного портфеля (σ_p)
Відцентрові насоси	0,86	0,576	0,996114225
Вакуумні насоси	0,01	0,077	0,320080577
Вільно-вихрові насоси	0,00	0,128	0,563568326
Занурювальні насоси	0,00	-0,170	0,630068244
Запчастини	0,12	0,192	0,064853632

Аналіз параметрів товарного портфеля для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» доводить перспективність розвитку товарної групи «Відцентрові насоси» оскільки значення очікуваного темпу приросту становить 0,576. Інші товарні групи не мають високого потенціалу в галузі машинобудування.

Проаналізуємо ступінь кореляції між товарними групами (табл. 3.22). Це необхідно для отримання подальших результатів аналізу та при виборі проекту, коли їх потенційна кількість більша двох.

Таблиця 3.22

Кореляційна матриця (функція КОРРЕЛ) за обсягами реалізації

	Відцентрові насоси	Вакуумні насоси	Вільно-вихрові насоси	Занурювальні насоси	Запчастини
Відцентрові насоси	1,00	0,74	0,56	-0,66	0,75
Вакуумні насоси	0,74	1,00	0,63	-0,42	0,19
Вільно-вихрові насоси	0,56	0,63	1,00	0,23	-0,05
Занурювальні насоси	-0,66	-0,42	0,23	1,00	-0,84
Запчастини	0,75	0,19	-0,05	-0,84	1,00

На основі аналізу міри ринкового ризику ми отримала дві товарні групи, що є привабливими для інвестування коштів, то, наприклад, якби при аналізі групи «Вільно-вихрові насоси» за матрицею БКГ вона потрапила б до зони «Зірки» або «Дійні корови», то нам довелося б обирати одну з двох груп – або «відцентрові насоси» або «вільно-вихрові». Це обумовлено тим, що кореляційна матриця показує нам прямий зв'язку між цими групами. Зростання ефективності однієї призведе до зростання й іншої та обернена залежність також існує.

Таке становище речей для прийняття рішення керівником підприємства є неприйнятним, адже диверсифікація ризику також має місце в процесі вибору інвестиційного проекту. Надалі розраховано коефіцієнт додаткової дохідності на одиницю ризику інвестицій за формулою 2.7, результати наведено в табл. 3.23.

Інвестору слід обирати активи з найбільш високим коефіцієнтом додаткової дохідності, оскільки він передбачає більш високий додатковий дохід на одиницю ризику.

Таблиця 3.23

Розрахунок коефіцієнта додаткової дохідності на одиницю ризику інвестицій за групами товарного портфеля для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

	Очікувана дохідність (R_e)	Стандартне відхилення темпу приросту товарного портфеля (σ_p)	Безризикова ставка (R_f)	Коефіцієнт додаткової дохідності, (K_{AI})
Відцентрові насоси	0,576	0,996	0,195	0,38
Вакуумні насоси	0,077	0,320	0,195	-0,37
Вільно-вихрові насоси	0,128	0,564	0,195	-0,12
Занурювальні насоси	-0,170	0,630	0,195	-0,58
Запчастини	0,192	0,065	0,195	-0,04
Портфель	0,52	0,867	0,195	0,38

Таким чином можна з впевненістю стверджувати, то група «Відцентрові насоси» товарного портфеля АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» є перспективною для інвестування коштів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та розвитку експортоорієнтовного потенціалу. За методом аналізу ієрархій ми отримали найбільш високий ранг 0,5 для напряму реалізації стратегії імпортозаміщення – виробництво комплектуючих для задоволення власних потреб. Саме його ми розглядатимемо при аналізі інвестиційного проекту, адже інший напрям – виробництво комплектуючих для задоволення власних потреб і продаж стосується більше для товарної групи – «Запчастини». Фільтрація остаточного рішення вибору напряму реалізації стратегії імпортозаміщення представлена на рисунку 3.10.



Рис. 3.10. Обґрунтування вибору напряму реалізації стратегії імпортозаміщення для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» за критерієм оцінки додаткової дохідності на одиницю ризику інвестицій

Результуючі показники прийняття управлінського рішення щодо вибору товарної групи перспективної для реалізації стратегії імпортозаміщення наведені в табл. 3.24.

Таблиця 3.24

Результуючі показники оцінювання товарного портфеля для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш», 2013 р.

Групи товарного портфеля	Частка групи товарному портфелі	Темп приросту товарної групи (R_g)	Ризик (σ_p)	Міра ринкового ризику, (R_m)	Коефіцієнт додаткової дохідності, (K_{AI})
Відцентрові насоси	86,10%	0,58	1,00	2,426	0,38
Вакуумні насоси	1,39%	0,08	0,32	0,779	-0,37
Вільно-вихрові насоси	0,13%	0,13	0,56	1,279	-0,12
Занурювальні насоси	0,03%	-0,17	0,63	-0,282	-0,58
Запчастини	12,35%	0,19	0,06	0,040	-0,04
Портфель	100,00%	0,52	0,87	1,950	0,38

Графічне представлення результуючих показників вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення представлено на рисунку 3.11.

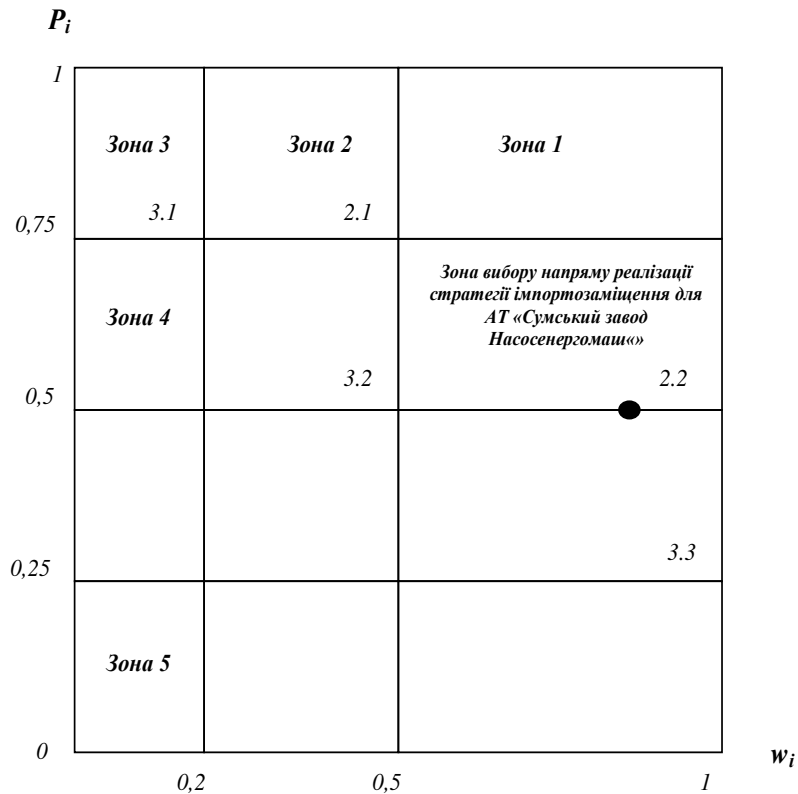


Рис. 3.11. Матриця вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Напрямок реалізації стратегії імпортозаміщення, характерний квадранту 2.2 - випуск продукції для власних потреб з перспективою переходу на випуск продукції на продаж.

У п. 3.1 ми вже аналізували ринкові сегменти на яких функціонує АТ «Сумський завод «Насосенергомаш». На основі наведених характеристик можна говорити про доцільність запуску проекту реалізації стратегії імпортозаміщення в рамках «Відцентрових нафтових насосів».

Як бачимо з табл. 3.24 група, яку ми обрали для реалізації стратегії імпортозаміщення має 86,1% товарного портфеля підприємства. Для формування інвестиційного проекту виділимо в рамках даної товарної групи підгрупи (рис 3.12).

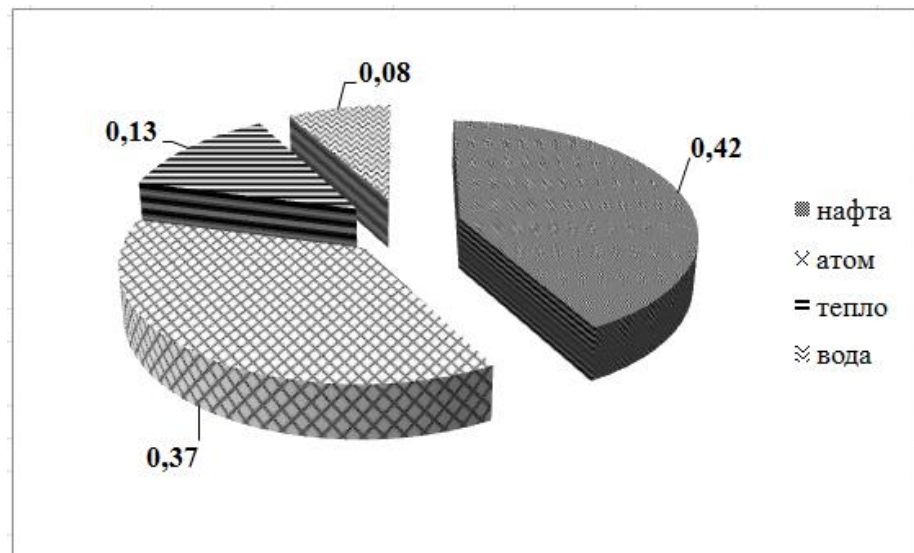


Рис. 3.12. Поділ групи «Відцентрові насоси» на підгрупи за специфікою

Наведемо порівняльну характеристику показників вартості виробництва насосу із групи «Відцентрових нафтових насосів» до та після впровадження імпортозаміщення (табл. 3.25).

Таблиця 3.25

Порівняльна таблиця результативності імпортозаміщення

Показник	Комплектуючі імпортного походження	Комплектуючі власного виробництва	Зміна елементів собівартості після реалізації імпортозаміщення, %	Ефект
Собівартість насоса, тис. грн.	170,71	137,88	- 23,81%	32,83 тис. грн.
Вартість комплектуючих, тис. грн.	94,86	55,03	-42%	
Термін виробництва комплектуючих, дні	150	90	-40%	60 днів
Термін обробки комплектуючих, дні	30	33	+10%	
Термін виготовлення готової продукції, дні	180	124	-31%	

Таким чином відбувається зниження собівартості виробництва насоса на 24%, що становить 32,83 тис. грн. та скорочення виробничого процесу на 60 днів. Це вагомі показники ефективності впровадження стратегії імпортозаміщення, що дозволять збільшити обсяг виробництва та прибуток підприємства від реалізації такої продукції.

Проте необхідно проаналізувати витратну частину на реалізацію стратегії імпортозаміщення. Розрахунки виконаємо на основі оцінки економічної ефективності інвестиційної діяльності. Необхідно визначити чистий зведений дохід (NPV), індекс прибутковості чи рентабельності (R), період окупності (PP), внутрішню норму прибутковості (IRR).

Наведемо вихідні дані для аналізу інвестиційного проекту.

Експертами АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» було розраховано, що на будівництво на оснащення ливарного цеху необхідно 120 000,00 тис. грн. Грошовий потік коштів наведено в табл. 3.26.

Таблиця 3.26

Грошовий потік реалізації стратегії імпортозаміщення в
АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Рік	2011	2012	2013	2014
Обсяг коштів, тис. грн.	-70 000,00	-50 000,00	79 000,00	128 000,00

Основним критерієм доцільності впровадження інвестиційного проекту є чистий зведений дохід (NPV). Розрахунок чистого зведеного доходу визначається за такою формулою 2.12.

У випадку, коли $NPV > 0$, проект варто приймати до реалізації; якщо $NPV < 0$, проект варто відхилити, бо він збитковий; $NPV = 0$ – проект не прибутковий і не збитковий. Результати розрахунків чистого зведеного доходу реалізації інвестиційного проекту з відкриття ливарного цеху для реалізації стратегії імпортозаміщення АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» наведено в табл. 3.27.

Таблиця 3.27

Розрахунок чистого зведеного доходу реалізації інвестиційного проекту з відкриття ливарного цеху для реалізації стратегії імпортозаміщення

АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Рік	2011	2012	2013	2014
Обсяг коштів, тис. грн.	-58 577,4	-35 013,4	46 293,86	62 768,01

$$NPV = \frac{46293,86}{(1+0,195)^3} + \frac{62768,01}{(1+0,195)^4} - \frac{58577,4}{(1+0,195)^1} - \frac{35013,4}{(1+0,195)^2} = 15\,471,07 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, наш проект має значення $NPV > 0$ та становить 15 471,07 тис. грн., тому він прийнятний для реалізації.

Розрахуємо внутрішню норму дохідності (IRR) – ставка дисконту, використання якої б забезпечило рівність поточної вартості очікуваних грошових відпливів та поточної вартості очікуваних грошових припливів. Практичне застосування цього методу зводиться до того, що в процесі аналізу вибирається два значення ставки дисконту $r_1 < r_2$ таким чином, щоб в інтервалі (r_1, r_2) функція $NPV = f(r)$ змінювала своє значення з «+» на «-» або навпаки. Таким чином, використовують таку формулу 2.15.

Для оцінки інвестиційного проекту повинна виконуватися умова $IRR > r$. Провівши розрахунки за допомогою MS Excel (функція ВСД) ми отримали значення $IRR = 28\%$.

Строк окупності інвестицій (PP) – це тривалість часу, протягом якого недисконтовані прогнозовані надходження грошових коштів перевищують недисконтовану суму інвестицій. У процесі аналізу при $D_t \neq \text{const}$ спочатку:

- 1) визначаємо сумарні інвестиційні витрати R_{Σ} шляхом дисконтування їх на момент закінчення інвестування;
- 2) визначаємо дисконтовані доходи зростаючим підсумком.

3) якщо нерівність виконується, розрахунок строку окупності інвестицій виконуємо за формулою

Для визначення першого і другого показників базовим періодом вважаємо момент закінчення інвестування.

Провівши розрахунки за допомогою MS Excel ми отримали значення $PP=4$ роки.

Індекс рентабельності (R) – відносна величина, яка визначається відношенням прибуткової частини NPV до її витрат.

Якщо $R = 1$, то це означає, що дохідність інвестицій точно відповідає нормативу рентабельності. Якщо $R > 1$, то проект прибутковий, і навпаки $R < 1$ – проект збитковий.

$$R = \frac{62768,01 + 46293,86}{58577,4 + 35013,4} = 1,165 \text{ або } 16,5\% \text{ (або } 19\,800,00 \text{ тис. грн)}$$

Провівши оцінку ефективності інвестиційного проекту із заміни імпортованих комплектуючих у структурі готової продукції (нафтові відцентрові насоси) на комплектуючі власного виробництва ми дійшли висновку, що проект прибутковий, а саме рентабельність склала 16,5% (або 19 800,00 тис. грн), термін окупності 4 роки при обсязі інвестицій 120 000,00 тис. грн.

Висновки до розділу 3

Підводячи підсумки вищевикладеного в третьому розділі, слід відзначити наступне:

1. Визначено схема елементів механізму управління стратегією імпортозаміщення промислового підприємства, що на відміну від існуючих методів управління стратегічним розвитком передбачає проведення

поетапної діагностики вибору напряму реалізації стратегії імпортозаміщення з урахуванням впливу зовнішньої та внутрішньої мотивації розвитку, що дає можливість раціоналізувати організаційно-управлінські процеси, що відбуваються на підприємстві.

2. Проведено PEST-аналіз для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш», що показав необхідність постійного аналізу і прогнозуванню ситуації в політичній та економічній сферах діяльності підприємства в умовах нестабільного стану економічних процесів у державі, адже ці фактори маюць значний вплив на стабільність функціонування підприємства.

3. Розрахунок параметрів SPACE-матриці для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» дає чітке уявлення, того що напрям агресивних дій у галузі є стратегічно вірним та важливим для підвищення конкурентоспроможності конкретного підприємства та його виходу на європейські ринки збуту. Саме агресивна стратегія підходить підприємству із задовільним фінансовим станом, яке має певні переваги в галузі. Саме в цьому ми впевнилися стосовно АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» провівши порівняльний аналіз техніко-економічного стану кількох підприємств. Тому дії аналізованого підприємства мають бути спрямовані на розширення виробництва та цінову війну з конкурентами. Ці напрями доцільно забезпечити впровадження стратегії імпортозаміщення на підприємства. Заміщення імпортних комплектуючих дозволить знизити собівартість готової продукції, що дасть змогу бути більш конкурентоспроможним у ціновому питанні в порівнянні із західними конкурентами. Модернізація виробничих потужностей та налагодження процесів виробництва комплектуючих дозволить скоротити терміни виробництва продукції та прискорити оборотність коштів, що в перспективі дозволить розширити ринки збуту та освоїти новітні потреби споживачів.

4. Побудовано модифіковану матрицю БКГ для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш», яка основана виключно на внутрішніх даних

підприємства з урахуванням темпів інфляції, що дозволяє робити достовірні висновки про групи товарного портфелю підприємства. Отже, можна стверджувати про те, що аналізована продукція знаходиться на різних стадіях життєвого циклу, а товарна група відцентрових насосів є основним продуктом підприємства і займає 86% усього портфелю. Тобто, матриця наочно демонструє, що група відцентрових насосів у структурі товарного портфелю підприємства займає домінуючі позиції і є предметом подальшого дослідження обґрунтування вибору напрямку впровадження стратегії імпортозаміщення.

5. Для попереднього визначення перспективного напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення на основі методу аналізу ієрархій (методу Сааті) проведено дослідження колективних суджень груп експертів з урахуванням множини критеріїв. Підсумковим результатом методу аналізу ієрархій є визначення глобального пріоритету розглянутих сценаріїв за всіма критеріями з урахуванням їх значущості. Таким чином було визначено, що для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» перспективними є два напрями реалізації стратегії імпортозаміщення, а саме: власне виробництво комплектуючих для задоволення власних потреб (значення глобального пріоритету 0,5) та виробництво комплектуючих на продаж (значення глобального пріоритету 0,33).

6. Профільтрувавши весь товарний портфель підприємства за критерієм R_m - міра ринкового ризику, були визначені дві товарні групи, які є перспективними для реалізації напрямку стратегії імпортозаміщення. Проте, на основі аналізу коефіцієнту додаткової дохідності, що показує привабливість для інвестування коштів визначено одну групу, а саме відцентрові насоси, оскільки він передбачає більш високий додатковий дохід на одиницю ризику. Тому було визначену групу відцентрових насосів товарного портфелю підприємства та напрям реалізації стратегії імпортозаміщення – власне виробництво комплектуючих для задоволення

власних потреб як перспективним напрямом розвитку підприємства на засадах імпортозаміщення.

7. Група Відцентрові насоси складає 86% товарного портфелю АТ «Сумський завод «Насосенергомаш», тобто для формування інвестиційного проекту необхідно обирати найбільш перспективну підгрупу. На основі аналізу ринкових сегментів на яких функціонує підприємство було обрано підгрупу нафтових насосів як найбільш доцільну з точки зору інвестора. Проведено економічну оцінку ефективності інвестиційного проекту із заміни імпортних комплектуючих у структурі готової продукції (нафтові відцентрові насоси) на комплектуючі власного виробництва, яка показує, що проект із реалізації стратегії імпортозаміщення прибутковий, а саме рентабельність склала 16,5% (або 19 800,00 тис. грн), термін окупності 4 роки при обсязі інвестицій 120 000,00 тис. грн.

Матеріали розділу опубліковані автором у роботах [10, 11].

ВИСНОВКИ

Інтегральним результатом дисертаційного дослідження є вирішення важливого науково-прикладного завдання щодо формування та наукового обґрунтування теоретико-методичних основ управління стратегією імпортозаміщення промислових підприємств із метою підвищення їх конкурентоспроможності на внутрішньому ринку та в перспективі – на європейському.

Найбільш вагомими результатами роботи дозволили зробити такі висновки теоретико-методичного та практичного характеру:

1. Узагальнення досвіду різних країн стосовно практики застосування імпортозаміщення для оновлення внутрішньої економіки дозволило визначити проблеми та перспективи реалізації імпортозаміщення вітчизняними виробниками машинобудівної галузі. Визначення раціональних мотивів формування та реалізації стратегії імпортозаміщення на рівні управління розвитком підприємства дозволяє сформулювати більш чітко місію та завдання випереджального розвитку промислового підприємства у нестійких зовнішніх умовах.

2. Уточнено понятійний апарат теорії стратегічного управління підприємством на засадах імпортозаміщення, що дозволило визначити сутність поняття «стратегія імпортозаміщення промислового підприємства» та місце запропонованої стратегії в системі класифікації маркетингових стратегій, а саме за класифікаційною ознакою «за напрямом трансформації структури комплектуючих готової продукції».

3. Сформовано науково-методичний підхід до визначення доцільності застосування стратегії імпортозаміщення, що базується на поєднанні оцінювання мікро- та макросередовища промислового підприємства та використанні методу аналізу ієрархій, що дозволяє обирати найкраще з рішень, ураховуючи множину критеріїв, які здійснюють різноспрямований вплив на них. Це дає можливість визначити можливі напрями розвитку промислового підприємства на основі їх поетапного ітераційного вибору, етапи формування

стратегії імпортозаміщення та принципи управління товарним портфелем на засадах імпортозаміщення.

4. Розвинено схему елементів механізму управління стратегією імпортозаміщення промислового підприємства, яка передбачає проведення поетапної діагностики вибору напряму реалізації стратегії імпортозаміщення під впливом зовнішньої та внутрішньої мотивації розвитку підприємства, що дає можливість раціоналізувати систему організаційно-управлінських заходів.

5. Обґрунтовано використання матриці, побудованої в координатах «частка групи в товарному портфелі підприємства» та «ступінь пріоритету напряму реалізації стратегії імпортозаміщення», визначеного за методом аналізу ієрархій для вибору вектора стратегічного розвитку промислового підприємства на засадах імпортозаміщення, що дозволяє за зонами матриці визначитися з напрямом розвитку підприємства на засадах імпортозаміщення.

6. З метою визначення ефективного та прогресивного розвитку промислового підприємства визначено поетапний ітераційний відбір перспективних груп товарного портфеля за критеріями «міра ринкового ризику» та «коефіцієнт додаткової дохідності на одиницю ризику інвестицій». Розрахунок цих показників дає можливість обирати інвестиційно привабливий проект з урахуванням ризику мінливого ринкового середовища, темпів зростання груп товарного портфеля стосовно ринку. Прийняття найкращого рішення забезпечить економічну вигоду для власників підприємства та інвесторів.

7. Результати проведеного аналізу діяльності промислових підприємств Сумської області, їх техніко-економічного стану дозволили визначити АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» як одне з типових великих промислових підприємств машинобудівної галузі. Результати SWOT-аналізу галузі машинобудування, PEST-аналізу та SPACE-аналізу підприємства дозволяють стверджувати про доцільність застосування стратегії

імпортозаміщення на АТ «Сумський завод «Насосенергомаш». На основі матриці БКГ та отриманих результатів дослідження за методом аналізу ієрархій визначено товарну групу відцентрових нафтових насосів як перспективну в рамках реалізації напряму стратегії імпортозаміщення – виробництво комплектуючих для задоволення власних потреб. Проведено економічне оцінювання ефективності інвестиційного проекту, яке показує, що проект прибутковий, а саме рентабельність становила 16,5 % (або 19 800,00 тис. грн), термін окупності – 4 роки при обсязі інвестицій 120 000,00 тис. грн.

Розроблена система теоретичних підходів та методичних інструментів є основою ефективного формування стратегії імпортозаміщення в системі стратегічного менеджменту промислових підприємств. Застосування авторських рекомендацій і теоретико-методичних підходів щодо формування поетапного визначення оптимальних напрямів реалізації стратегії імпортозаміщення за критерієм ризик/результат і з урахуванням техніко-економічного стану промислового підприємства дозволяє обґрунтовано та формальними процедурами управляти його діяльністю на засадах імпортозаміщення.

ДОДАТКИ

Додаток А

Економічний зміст основних коефіцієнтів техніко-економічного аналізу та формули їх розрахунку [5]

1) Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує рівень фізичного і морального зносу основних фондів. Напрямок – зменшення.

$$K_{з.н.} = \frac{\Phi 1p.032}{\Phi 1p.031}$$

2) Оборотність активів – показує скільки отриманої чистої виручки від реалізації продукції припадає на одиницю коштів інвестованих в активи. Напрямок – збільшення.

$$Km = \frac{\Phi 2p.035}{\Phi 1p.280}$$

3) Фондовіддача – показує скільки виручки припадає на одиницю основних виробничих фондів. Напрямок – збільшення.

$$\Phi_{о.ф} = \frac{\Phi 2p.035}{\Phi 1p.030}$$

4) Фондоємність – показує скільки основних виробничих фондів припадає на одиницю виручки. Напрямок – зменшення.

$$\Phi_c = \frac{1}{\Phi_{о.ф.}}$$

5) Коефіцієнт оборотності власного капіталу. Показує скільки чистої виручки від реалізації продукції припадає на одиницю власного капіталу. Напрямок – збільшення.

$$K_{в.к} = \frac{\Phi 2p.035}{\Phi 1p.380 + p.430 + p.630}$$

6) Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності. Показує скільки прибутку від звичайної діяльності припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи. Напрямок – збільшення.

$$R_{з.о} = \frac{\Phi 2p.190}{\Phi 1p.280}$$

7) Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації. Показує скільки припадає прибутку від реалізації на одиницю виручки. Напрямок – збільшення.

$$RQ = \frac{\Phi 2 p.050 - p.070 - p.080}{\Phi 2 p.035}$$

8) Коефіцієнт фінансової незалежності. Характеризує можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів. Напрямок – збільшення, значення коефіцієнта має бути більше 0,5.

$$K_{\text{авт}} = \frac{\Phi 1 p.380 + p.430 + p.630}{\Phi 1 p.640}$$

9) Коефіцієнт фінансової залежності. Показує скільки сукупних джерел припадає на одиницю власного капіталу. Напрямок – зменшення, значення коефіцієнта має дорівнювати 2.

$$K_{\text{ф.з}} = \frac{\Phi 1 p.640}{\Phi 1 p.380 + p.430 + p.630}$$

10) Коефіцієнт фінансової стабільності. Характеризує забезпеченість заборгованості власними коштами. Напрямок – збільшення, нормативне значення більше 1.

$$K_{\text{ф.с}} = \frac{\Phi 1 p.380 + p.430 + p.630}{\Phi 1 p.480 + p.620}$$

11) Коефіцієнт фінансової стійкості. Це частка стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі. Нормативне значення 0,85-0,9.

$$\Phi_{\text{ф.ст}} = \frac{\Phi 1 p.380 + p.430 + p.480 + p.630}{\Phi 1 p.640}$$

12) Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Напрямок – збільшення, значення має бути 0,2-0,36.

$$K_{\text{а.л}} = \frac{\Phi 1 p.230 + p.240}{\Phi 1 p.620}$$

Додаток Б

Таблиця Б.1

Фінансова звітність АТ «Сумський завод «Насосенергомаш».

Баланс на 31.12.2013 р. [51]

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	7532	12481	0
первісна вартість	1001	9169	16378	0
накопичена амортизація	1002	-1637	-3897	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	123049	73617	0
Основні засоби:	1010	368899	501659	0
первісна вартість	1011	453543	617402	0
знос	1012	-84644	-115743	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	61	118	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	13	7001	0
Відстрочені податкові активи	1045	2113	240	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	501667	595116	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	367295	353932	0
Виробничі запаси	1101	164087	136537	0
Незавершене виробництво	1102	173506	181651	0
Готова продукція	1103	29634	35681	0
Товари	1104	68	63	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	65235	91047	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	48928	118185	0
з бюджетом	1135	47680	34999	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9546	42321	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	28296	38190	0
Готівка	1166	6	10	0
Рахунки в банках	1167	28290	38180	0
Витрати майбутніх періодів	1170	3954	4724	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	708	512	0
Усього за розділом II	1195	571642	683910	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	1073309	1279026	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24722	24722	0

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	145432	136521	0
Додатковий капітал	1410	269	269	0
Емісійний дохід	1411	269	269	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	14323	17753	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	298126	480751	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	482872	660016	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	25232	8861	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	25232	8861	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	3660	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	34395	43141	0
за товари, роботи, послуги	1615	27779	50081	0
за розрахунками з бюджетом	1620	2023	11914	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	501	10196	0
за розрахунками зі страхування	1625	3525	3998	0
за розрахунками з оплати праці	1630	7175	9764	0
за одержаними авансами	1635	419263	373113	0
за розрахунками з учасниками	1640	139	136	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	13302	16223	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	53944	101779	0

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5
Усього за розділом III	1695	565205	610149	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	1073309	1279026	0

Таблиця Б.2

Фінансова звітність АТ «Сумський завод «Насосенергомаш».

Звіт про фінансові результати на 31.12.2013 р. [51]

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1008705	944845
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(688094)	(747981)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	320611	196864

Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4
Валовий збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	10886	13393
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(59993)	(60832)
Витрати на збут	2150	(20891)	(19904)
Інші операційні витрати	2180	(20817)	(26260)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	229796	103261
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	57	9
Інші фінансові доходи	2220	812	3122
Інші доходи	2240	4578	656
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(5285)	(3133)

Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(8489)	(6441)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	221469	97474
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-44325	-28933
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	177144	68541
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	177144	68541

Продовження таблиці Б.2

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	470344	430313
Витрати на оплату праці	2505	156719	141119
Відрахування на соціальні заходи	2510	57501	51307
Амортизація	2515	36668	26525
Інші операційні витрати	2520	80559	85042
Разом	2550	801791	734306

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	30902073	30898218
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	30902073	30898218
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	5.73243	2.21828
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	5.73243	2.21828

Таблиця Б.3

Фінансова звітність ПАТ «Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе».

Баланс на 31.12.2013 р. [51]

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	639	4406
- первісна вартість	011	2509	5416
- накопичена амортизація	012	(1870)	(1010)
Незавершене будівництво	020	3831	18424

Продовження таблиці Б.3

1	2	3	4
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	393014	400378
- первісна вартість	031	398195	428503
- знос	032	(5181)	(28125)
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	424098	160122
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	58	58
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	(0)	(0)
Відстрочені податкові активи	060	86	93
Гудвіл	065	2402	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
Усього за розділом I	080		
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	187101	214279

Продовження таблиці Б.3

1	2	3	4
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	455046	371308
Готова продукція	130	329435	252901
Товари	140	27401	28784
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	748439	1441507
- первісна вартість	161	749367	1464107
- резерв сумнівних боргів	162	(928)	(22600)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	165367	169940
- за виданими авансами	180	67896	32140
- з нарахованих доходів	190	77	190
- із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	567030	786323
Поточні фінансові інвестиції	220	21130	101121
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	12906	15104
- у т.ч. в касі	231	34	21
- в іноземній валюті	240	55347	14530
Інші оборотні активи	250	6781	7784
Усього за розділом II	260		
III. Витрати майбутніх періодів	270	0	0
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0

Продовження таблиці Б.3

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	710850	710850
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	276388	274304
Резервний капітал	340	35820	35820
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	-162837	86581
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	(0)	(0)
Накопичена курсова різниця	375	0	0
Усього за розділом I	380	860221	1107555
Частка меншості	385	-81	-224
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	35885	42991
Інші забезпечення	410	210067	223755
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	24	24
З рядка 420 графа 4 Сума благодійної допомоги (421)	421		0

Продовження таблиці Б.3

1	2	3	4
Усього за розділом II	430	245976	266770
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	287633	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	69701	40752
Інші довгострокові зобов'язання	470	18687	8
Усього за розділом III	480	376021	40760
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	1205243	1718495
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	1711
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	231295	203133
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	291401	114125
- з бюджетом	550	28638	13826
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	10206	12119
- з оплати праці	580	23288	26335
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	195823	514740

Продовження таблиці Б.3

1	2	3	4
Усього за розділом IV	620	1985894	2604484
V. Доходи майбутніх періодів	630	53	47
Баланс	640		

Таблиця Б.4

Фінансова звітність ПАТ «Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе».

Звіт про фінансові результати на 31.12.2013 р. [51]

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	3289009	0
Податок на додану вартість	015	-40295	0
Акцизний збір	020	(0)	(0)
Інші вирахування з доходу	030	(4)	(0)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	3248710	0
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(2223689)	(0)
Валовий прибуток:			
- прибуток	050	1025021	0
- збиток	055	(0)	(0)
Інші операційні доходи	060	683169	0
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	(368170)	(0)

Продовження таблиці Б.4

1	2	3	4
Витрати на збут	080	(246923)	(0)
Інші операційні витрати	090	(675374)	(0)
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	091	(0)	(0)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	417750	0
- збиток	105	(0)	(0)
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	124404	0
Інші доходи	130	569773	0
З рядка 130 графа 3 Дохід, пов'язаний з благодійною допомогою (131)	131	0	
Фінансові витрати	140	(172959)	(0)
Втрати від участі в капіталі	150	(0)	(0)
Інші витрати	160	(606140)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	332828	0
- збиток	175	(0)	(0)
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	(0)	(0)
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(94172)	(0)
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0

Продовження таблиці Б.4

1	2	3	4
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	238656	0
- збиток	195	(0)	(0)
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	(0)	(0)
Податки з надзвичайного прибутку	210	(0)	(0)
Частка меншості	215	143	0
Чистий:			
- прибуток	220	238799	0
- збиток	225	(0)	(0)
Забезпечення матеріального заохочення	226	0	0

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	1446396	0
Витрати на оплату праці	240	526518	0
Відрахування на соціальні заходи	250	194652	0
Амортизація	260	15534	0
Інші операційні витрати	270	1331029	0
Разом	280	3514129	0

Продовження таблиці Б.4

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300	71085000	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	71085000	0
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320	3.36	0
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330	3.36	0
Дивіденди на одну просту акцію	340	0	0

Таблиця Б.5

Фінансова звітність ПАТ «Свеський насосний завод».

Баланс на 31.12.2013 р. [51]

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	0	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	54864	53490	56938
первісна вартість	1011	100665	101179	101385
знос	1012	45801	47689	44447

Продовження таблиці Б.5

1	2	3	4	5
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	54864	53490	56938
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	31028	21589	24801
Виробничі запаси	1101	5577	1834	5753
Незавершене виробництво	1102	11501	12934	9136
Готова продукція	1103	13938	6821	9899
Товари	1104	12	0	13
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0

Продовження таблиці Б.5

1	2	3	4	5
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8977	13896	7603
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	287	208	554
з бюджетом	1135	302	979	1140
у тому числі з податку на прибуток	1136	30	336	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	389	689	26
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1378	1350	910
Готівка	1166	3	3	3
Рахунки в банках	1167	1375	1347	907
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	42361	38711	35034

Продовження таблиці Б.5

1	2	3	4	5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	673
Баланс	1300	97225	92201	92645

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2278	2278	2278
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	734	734	734
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	54045	47192	54021
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	57057	50204	57033
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	4626	3235	4737
Пенсійні зобов'язання	1505	2350	2167	2812

Продовження таблиці Б.5

1	2	3	4	5
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	21526	21124	21030
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	28502	26526	28579
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	23	0	23
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	575
за товари, роботи, послуги	1615	850	307	269
за розрахунками з бюджетом	1620	126	107	293

Продовження таблиці Б.5

1	2	3	4	5
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	102
за розрахунками зі страхування	1625	295	256	431
за розрахунками з оплати праці	1630	567	449	807
за одержаними авансами	1635	1177	1070	1310
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	1781	1439	1918
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6847	11843	1407
Усього за розділом III	1695	11666	15471	7033
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	97225	92201	92645

Таблиця Б.6

Фінансова звітність ПАТ «Свеський насосний завод». Звіт про фінансові результати за 2013 р. [51]

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	49700	63341

Продовження таблиці Б.6

1	2	3	4
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(35046)	(43801)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	14654	19540
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1268	3862
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(2907)	(7192)
Витрати на збут	2150	(4837)	(2888)
Інші операційні витрати	2180	(10518)	(4989)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0

Продовження таблиці Б.6

1	2	3	4
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	8333
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(2340)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(5590)	(7228)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(206)	(192)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	913
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(8136)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1283	-801
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	112
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(6853)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0

Продовження таблиці Б.6

1	2	3	4
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-6853	112

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	14437	21150
Витрати на оплату праці	2505	13562	16086
Відрахування на соціальні заходи	2510	5295	6124
Амортизація	2515	4167	2362
Інші операційні витрати	2520	6681	9313
Разом	2550	44142	55035

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	45556183	45556183
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	45556183	45556183
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.0002	0.0025
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.0002	0.0025
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток В

Таблиця В1

Вихідні дані про динаміку обсягів реалізації продукції за групами товарного портфеля для обґрунтування вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» за 2010-2013 рр. [внутрішня інформація підприємства]

Роки	Групи товарного портфеля АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»											
	Відцентрові насоси		Вакуумні насоси		Вільно-вихрові насоси		Занурювальні насоси		Запчастини		Усього	
	<i>Ор, тис. грн.</i>	<i>Тпр</i>	<i>Ор, тис. грн.</i>	<i>Тпр</i>	<i>Ор, тис. грн.</i>	<i>Тпр</i>	<i>Ор, тис. грн.</i>	<i>Тпр</i>	<i>Ор, тис. грн.</i>	<i>Тпр</i>	<i>Ор, тис. грн.</i>	<i>Тпр</i>
2010	308 224,904		11 849,435		1 131,373		1 188,116		71 411,172		393 805,0	
2011	840 087,302	1,73	16 695,358	0,41	1 992,094	0,76	1 012,996	-0,15	87 518,251	0,23	947 306,0	1,406
2012	809 375,121	-0,04	17 583,939	0,05	1 356,604	-0,32	192,030	-0,81	97 819,306	0,12	926 327,0	-0,022
2013	841 401,714	0,04	13 542,692	-0,23	1 276,453	-0,06	278,274	0,45	120 711,87	0,23	977 211,0	0,055

Таблиця В2

Динаміка обсягів реалізації продукції машинобудівної галузі за 2010-2013 рр. [внутрішня інформація підприємства]

Роки	Обсяг реалізації продукції машинобудівної галузі	Темп приросту
2010	116348,5	
2011	154184,9	0,325
2012	143533,1	-0,069
2013	117745,7	-0,180

Додаток Г
Акти про впровадження
результатів дисертаційного дослідження

Акт про впровадження ПАТ «Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе»

ПУБЛИЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«СУМСЬКЕ
МАШИНОБУДІВНЕ
НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ
ОБ'ЄДНАННЯ
ІМ. М. В. ФРУНЗЕ»

УКРАЇНА
40004, м. Суми, вул. Горького, 58
Телефакс +38(0542) 25-04-93
E-mail: snpo@frunze.com.ua
www.frunze.com.ua



ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«СУМСКОЕ
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЕ
НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ
ОБЪЕДИНЕНИЕ
ИМ. М. В. ФРУНЗЕ»

УКРАИНА
40004, г. Сумы, ул. Горького, 58
Телефакс +38(0542) 25-04-93
E-mail: snpo@frunze.com.ua
www.frunze.com.ua

05 лютого 2015 № М.В.6-15

На № _____

Акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Ващенко Тетяни Володимирівни

на тему «Організаційно-економічні засади формування стратегії
імпортозаміщення промислового підприємства»

Виданий Ващенко Тетяні Володимирівни про те, що наукові розробки її дисертаційної роботи «Організаційно-економічні засади формування стратегії імпортозаміщення промислового підприємства», поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, частково впроваджені на ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе».

Використання запропонованого автором науково-методичного підходу щодо прийняття управлінського рішення про доцільність реалізації стратегії імпортозаміщення на промисловому підприємстві, що передбачають аналіз доцільності, вибір пріоритетних напрямів та обґрунтування економічної доцільності реалізації стратегії імпортозаміщення на підприємстві, дозволило впровадити заходи, що сприяли вирішенню певних організаційних і маркетингових проблем.

Результати дисертаційного дослідження Ващенко Тетяни Володимирівни мають практичне значення для ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» та взяті до уваги керівництвом підприємства.

Заступник директора з продаж



І. В. Чепурко

054458

Акт про впровадження АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»



Публічне акціонерне товариство
 "Сумський завод насосного та енергетичного
 машинобудування "Насосенергомаш"
 Привокзальна пл., 1, м. Суми, Україна, 40011
 тел.: +38(0542) 70-00-44, факс: +38(0542) 70-00-45
 e-mail: info@nempump.com
 www.nempump.com

28 січня 2015 № 42/к-1474

на № _____ від _____

АКТ

про впровадження результатів
 дисертаційного дослідження

Ващенко Тетяни Володимирівни

на тему

«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІМПОРТОЗАМІЩЕННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»

Цим актом підтверджується впровадження у діяльність АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» рекомендацій та розробок, запропонованих Ващенко Тетяною Володимирівною у дисертаційній роботі на тему: «Організаційно-економічні засади формування стратегії імпортозаміщення промислового підприємства».

Використання науково-методичних положень, розроблених у дисертаційній роботі, дозволило провести поетапний вибір напрямів реалізації стратегії імпортозаміщення, що враховує темпи зростання ринку, ступінь ризику, очікуваний дохід та темпи зростання товарної групи відносно ринку.

У процесі вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення проведено аналіз впливу факторів зовнішнього середовища та успіху підприємства у галузі, визначено пріоритетні напрямки реалізації стратегії імпортозаміщення та проведено аналіз доцільності впровадження стратегії імпортозаміщення на основі запропонованих показників з обґрунтуванням ефективності її реалізації за допомогою визначення темпу приросту групи товарного портфеля відносно ринку та коефіцієнта додаткової доходності на одиницю ризику інвестицій.

Застосування запропонованих у дисертаційній роботі Ващенко Т.В. науково-методичних положень дозволить підвищити ступінь адаптації АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» до змін ринкових умов, знизити ступінь ризику, забезпечити повніше завантаження власних потужностей та підвищити ефективність виробництва.

Запропоновані автором розробки мають практичну цінність та можуть бути використані в діяльності інших підприємств.

Начальник відділу маркетингу

Директор інженерно-маркетингового центру



Д.С. Кобизький

М.П. Бондаренко

Акт про впровадження СумДУ 1 сторінка



Акт
про впровадження
результатів дисертаційного дослідження
здобувача кафедри маркетингу та УІД
Ващенко Тетяни Володимирівни
на тему: **«Організаційно-економічні засади формування
стратегії імпортозаміщення промислового підприємства»**
у навчальний процес факультету економіки та менеджменту
Сумського державного університету

«02» лютого 2015 р. м. Суми № 1

Комісія у складі:

Голова: Декан факультету економіки та менеджменту,
д.е.н., професор *Прокопенко О. В.*

Члени комісії: Начальник навчально-методичного відділу,
к.е.н., *Скляр І. Д.*
завідувач кафедри маркетингу та УІД,
д.е.н., професор *Ілляшенко С. М.*

У термін з 26.01.2015 р. по 30.01.2015 р. комісія виконала роботу про призначення практичного впровадження результатів дисертаційного дослідження Ващенко Тетяни Володимирівни на тему: «Організаційно-економічні засади формування стратегії імпортозаміщення промислового підприємства» у навчальний процес факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету.

Комісія розглянула такі матеріали:

1. Дисертаційну роботу Ващенко Т.В. на тему «Організаційно-економічні засади формування стратегії імпортозаміщення промислового підприємства».
2. Робочі програми курсів дисциплін:
 - «Стратегічний маркетинг» (викладається для студентів спеціальності «Маркетинг» усіх форм навчання);
 - «Товарна інноваційна політика» (викладається для студентів спеціальності «Маркетинг» усіх форм навчання);
 - «Промисловий маркетинг» (викладається для студентів спеціальності «Маркетинг» усіх форм навчання);
3. Видані навчально-методичні та наукові матеріали для вивчення перерахованих дисциплін.

За результатами проведеної роботи комісією встановлено, що:

1. Розроблені у дисертаційній роботі Ващенко Т.В. на тему: «Організаційно-економічні засади формування стратегії імпортозаміщення промислового підприємства» теоретичні та методичні положення впроваджені як розділи курсів наступних дисциплін:
 - «Стратегічний маркетинг», розділи «Маркетингове стратегічне планування», «Маркетингові стратегії росту», «Маркетингові стратегії управління портфелем бізнесу підприємства», «Оцінка ефективності вибору стратегій»;

Акт про впровадження СумДУ 2 сторінка

- «Товарна інноваційна політика», розділ «Управління товарним асортиментом сучасного підприємства»;

- «Промисловий маркетинг», розділи «Сутність, завдання та концепції промислового маркетингу. Стратегії промислового маркетингу», «Організація, контроль й ефективність маркетингової діяльності промислового підприємства».

При цьому використовувались матеріали наукових публікацій, а саме:

- Кисіль Т.В. Теоретичні засади використання стратегії імпортозаміщення на промислових підприємствах / Т.В. Кисіль // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 1. – С. 64-71.

- Кисіль Т.В. Обґрунтування вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення на підприємстві машинобудівної галузі / Т.В. Кисіль // Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2015. – № 1/6 (21). – С. 37-42.

- Кисіль Т.В. Маркетингова інтеграція інноваційної діяльності підприємств машинобудівної галузі України / Т.В. Кисіль // Інновації і маркетинг - рушійні сили економічного розвитку : монографія / за ред. д. е. н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2012. – С. 492-497.

- Кисіль Т.В. Імпортозаміщення як напрямок стратегічного розвитку промислового підприємства: практичні аспекти реалізації / Т.В. Кисіль // Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком : монографія / за ред. д. е. н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2014. – С. 71-83.

- Кисіль Т.В. Шляхи підвищення конкурентоздатності підприємства в умовах глобалізації / Т.В. Кисіль // Маркетинг на міжнародних ринках товарів і послуг : глобальні аспекти : збірник тез доповідей учасників III Міжнародної науково-практичної конференції викладачів, аспірантів і студентів, м. Україна-Словаччина, 21-23 лютого 2012 р. – Донецьк : Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2012. – Т. 3. – С. 78-80.

- Кисіль Т.В. Оптимізація маркетингової діяльності промислових підприємств в сучасних ринкових умовах / Т.В. Кисіль // Фінансово-економічні напрями розвитку менеджменту, обліку та аудиту : збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 21-22 березня 2014 р. – Одеса : ЦЕДР, 2014. – Ч. 1. – С. 42-44.

2. Застосування у навчальному процесі факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету матеріалів дисертаційного дослідження Вашенко Т.В. дало змогу адаптувати вказані дисципліни до сучасних умов господарювання, поглибити їхню теоретичну та науково-методичну базу, підвищити якість підготовки фахівців з економічних спеціальностей.

Голова комісії: _____  О. В. Прокопенко

Члени комісії: _____  І. Д. Скляр

_____  С. М. Ілляшенко

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдокушин Е. Ф. Международные экономические отношения / Е. Ф. Авдокушин. – М. : ИВЦ «Маркетинг», 1999. – 264 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.
3. Балацкий О. Ф. Прогнозирование социально-экономического потенциала территории: методические подходы / О. Ф. Балацкий, А. М. Телиженко // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2008. – Т. 2, №2. – С. 5–14.
4. Барташевська Ю. М. Розвиток машинобудування України: стан, проблеми, перспективи / Ю. М. Барташевська // Європейський вектор економічного розвитку. – 2010. – №1 (8). – С. 19–25.
5. Білик М. Д. Фінансовий аналіз / М. Д. Білик, О. В. Павловська, Н. М. Притуляк, Н. Ю. Невмержицька. – К. : КНЕУ, 2005. – 592с.
6. Біловодська О. А. Системний аналіз і удосконалення теоретико-методологічних підходів до вибору напрямків інноваційного розвитку підприємств / О. А. Біловодська // Проблеми науки. – 2004. – №4 . – С. 7–15.
7. Божкова В. В. Стратегічне планування інноваційним розвитком / В. В. Божкова // Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс (основи інноваційного менеджменту) : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2013. – 858 с.
8. Божкова В. В. Стратегічний маркетинг : конспект лекцій / В. В. Божкова, Ю. М. Мельник, Л. Ю. Сагер. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – 147 с.
9. Божкова В. В. Стратегічний маркетинг : конспект лекцій для студ. факультету економіки та менеджменту спец. «Маркетинг» денної та заочної форми навчання / В. В. Божкова, Ю. М. Мельник, Л. Ю. Сагер. – Суми : СумДУ, 2012. – Ч. 2. – 93 с.
10. Ващенко Т. В. Імпортозаміщення як напрямок стратегічного розвитку промислового підприємства: практичні аспекти реалізації /

Т. В. Ващенко // Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком : монографія ; за ред. д. е. н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2014. – С. 71–83.

11. Ващенко Т. В. Обґрунтування вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення на підприємстві машинобудівної галузі / Ю. С. Шипуліна, Т.В. Ващенко // Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2015. – № 1/6 (21). – С. 37–42.

12. Вишневський В. П. Промисловість і промислова політика України 2013: актуальні тренди, виклики, можливості : наук.-аналіт. доповідь / О. І. Амоша, В. П. Вишневський, Л. О. Збаразська та ін.; за заг. ред. В. П. Вишневського. – Донецьк, 2014. – 200 с.

13. Воловец Я. В. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання / Я. В. Воловец. – К. : Алерта, 2005. – 200 с.

14. Гаркавенко С. С. Маркетинг / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.

15. Генова С. И. Оптимизация процесса планирования ассортимента продукции в рамках маркетинговой деятельности предприятия : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.06 [Электронный ресурс] / С. И. Генова. – Кишинев, 2006. – 154 с. – Режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1209>.

16. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика / В. Г. Герасимчук. – Київ : Вища школа, 1994. – 327 с.

17. Герчикова И. М. Менеджмент / И. М. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 2001. – 501 с.

18. Гилета Ю. И. Актуальные проблемы импортозамещения и практическая ценность кластерного анализа в улучшении маркетинговой деятельности отечественных фармацевтических предприятий / Ю. И. Гилета // Бизнес информ. – 2014. – №5. – С. 413–418.

19. Гитман Л. Дж. Основы инвестирования / Л. Дж. Гитман, М. Д. Джонк. – М. : Дело, 1997. – 1008 с.

20. Гончаров В. М. Фінанси підприємств / В. М. Гончаров, С. І. Непочатов, Г. В. Пчелинська, А. В. Путінцев. – Донецьк : ТОВ «Альматео», 2006. – 185с.

21. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

22. Дзюбіна К. О. Проблеми застосування матричних методів стратегічного планування діяльності машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / К. О. Дзюбіна // Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 628 – С. 78–88. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/1982/1/13.pdf>.

23. Довбенко В. І. Вибір напрямків інноваційного розвитку підприємств за умов змін стану ринку / В. І. Довбенко // Логістика. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – №690. – С. 248–254.

24. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегия / П. Дойль ; 3-е издание. – пер. с англ. под. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2003. – 544 с.

25. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

26. Дубинина М. В. Стратегическое планирование на машиностроительном предприятии (на примере предприятий бытового машиностроения) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.06.01 / Марина Валентиновна Дубинина. – Донецк, 1999. – 19 с.

27. Дунаєв І. В. Торговельна політика / І. В. Дунаєв, В. Ю. Бабаєв. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2010. – 132 с.

28. Еней Я. І. Політика імпортозаміщення як передумова інноваційного розвитку економіки України [Електронний ресурс] / Я. І. Еней // Інноваційна складова сучасної економічної динаміки : колективна монографія / за ред.

В. Ф. Беседіна, А. С. Музиченка. – Умань : ФОП Жовтий О. О., 2013. – 362 с.
– Режим доступу: <http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/handle/6789/652>.

29. Жаліло Я. А. Пріоритети політики імпортозаміщення у стратегії модернізації промисловості України / О. В. Собкевич, А. І. Сухоруков, А. В. Шевченко та ін.; за заг. ред. Я. А. Жаліло. – К. : НІСД, 2012. – 71 с.

30. Жаліло Я. А. Проблеми формування сучасних засад політики імпортозаміщення в Україні / Я. А. Жаліло, В. М. Гацько // Стратегічна панорама. – 2006. – №1. – С. 102–111.

31. Завсєгдашня І. Машинобудування України: потенціал імпортозаміщення [Електронний ресурс] / І. Завсєгдашня, В. Ситай, О. Дальніченко // Огляд ринків. – 2005. – №4.– С. 8–10. – Режим доступу: http://uam.kneu.kiev.ua/rus/content/nashi_proekti/jurnal/rubriki/oglyad_rinkiv/oglyad_rinkiv/04_obladnania/2005_4_mashbud.pdf.

32. Зайцев Д. Н. Организация производства импортозамещающей продукции как направление экономического развития региона : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Зайцев Дмитрий Николаевич. – Оренбург, 2002. – 175 с.

33. Закон України «Про основи національної безпеки України» від 19.06.2003 № 964-IV // Урядовий кур'єр від 30.07.2003 р. № 139.

34. Зарянкин В. В. Роль импортозамещения в системе международных торговых отношений / В. В. Зарянкин // Беларусь и мировые экономические процессы: сб. науч. статей. – 2010. – № 7. – С.44–50.

35. Захаркіна Л. С. Стратегічне планування в системі управління інноваційним розвитком машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон наук : 08.00.04 / Людмила Сергіївна Захаркіна. – Суми : СумДУ, 2011. – 231 с.

36. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

37. Зятковський І. В. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання / І. В. Зятковський, Л. І. Зятковська, М. В. Романів. – Чернівці : ЗУЕПУ. – 2007. – 274 с.

38. Ильяшенко С. Н. Особенности продвижения товаров промышленного назначения на национальные и международные рынки в условиях глобализации / С. Н. Ильяшенко, А. А. Дериколенко // Маркетинг і цифрові технології : зб. матеріалів I Міжнар. наук.-практ. конф. 29–30 травня 2014 р. / Г. О. Оборський, С. В. Філіпова, М. А. Окландер; Одеськ. нац-ий політехнічний ун-т. – Одеса : ТЕС, 2014. – С. 67–69.

39. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К. : Видавничий центр «Академія», 2005. – 400 с.

40. Исмагилова Л. Р. Развитие экспортоориентированных и импортозамещающих производств как фактор интеграции региона в систему мирохозяйственных связей : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Лилия Равилевна Исмагилова. – Казань, 2004. – 202 с.

41. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко. – ІНЖЕК, 2006. – 384 с.

42. Ілляшенко С. М. Маркетинг : бакалаврський курс / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 976 с.

43. Ілляшенко Н. С. Методичний підхід щодо обґрунтування доцільності реалізації інноваційних проектів / Н. С. Ілляшенко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 1. – С.184–193.

44. Ілляшенко С. М. Актуальні проблеми товарної політики / С. М. Ілляшенко // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – 2003. – №1. – С. 111–123.

45. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 234 с.

46. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації : монографія / С. М. Ілляшенко, Г. О. Пересадько ; за заг. ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2009. – 328 с.

47. Ілляшенко С. М. Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2014. – 480 с.

48. Ілляшенко С. М. Менеджмент екологічних інновацій / С. М. Ілляшенко, О. В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2003. – 266 с.

49. Ілляшенко С. М. Проблеми управління інноваційним розвитком у транзитивній економіці : монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.

50. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком / С. М. Ілляшенко. – К. : Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.

51. Інформаційна база даних фінансової звітності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua>.

52. Іщенко С. В. Дослідження методів формування товарної політики промислового підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Іщенко // Ефективна економіка. – 2012. – №6. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1209>.

53. Кадочников П. Импортзамещение в Российской Федерации в 1998-2002 гг. / П. Кадочников, С. Синельников-Мурылев, С. Четвериков // ИЭПП. Научные труды. – 2003. – №62. – 95 с.

54. Камінський А. Б. Економічний ризик та методи його вимірювання / А. Б. Камінський. – К. : Видавничий дім «Козаки», 2002. – 120 с.

55. Касимов Ю. Ф. Основы теории оптимального портфеля ценных бумаг / Ю. Ф. Касимов. – М : Информационно-издательский дом «Филинь», 1998. – 144 с.

56. Киреев А. П. Международная микроэкономика: движение товаров и факторов производства / А. П. Киреев. – М. : Международные отношения, 1997. – 416 с.

57. Кисіль Т. В. Бізнес-інкубатор – погляд у майбутнє / Т. В. Кисіль // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 24–26 квітня 2013 р. – Суми : СумДУ, 2013. – Т. 2. – С. 89–91.

58. Кисіль Т. В. Впровадження стратегії імпортозаміщення промислових підприємств / Ю. С. Шипуліна, Т. В. Кисіль // Економічний форум. – 2014. – № 3. – С. 214–220.

59. Кисіль Т. В. Засоби підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства / Т. В. Кисіль // Економіка та менеджмент : перспективи розвитку : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 6–8 вересня 2013 р. – Суми : СумДУ, 2013. – С. 171–173.

60. Кисіль Т. В. Імпортозаміщення як перспективний напрямок розвитку промислових підприємств / Т. В. Кисіль // Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 26–28 вересня 2013 року. – Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2013. – С. 128–129.

61. Кисіль Т. В. Маркетингова інтеграція інноваційної діяльності підприємств машинобудівної галузі України / Т. В. Кисіль // Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2012. – С. 492–497.

62. Кисіль Т. В. Маркетингова товарна політика та інновації промислового підприємства / Т. В. Кисіль // Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 27–29 вересня 2012 р. – Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2012. – С. 121–123.

63. Кисіль Т. В. Машинобудівний сектор як базовий напрямок підвищення економічної активності країни / Т. В. Кисіль // Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 3–5 вересня 2013 р. – Суми : СумДУ, 2013. – С. 139–140.

64. Кисіль Т. В. Оптимізація маркетингової діяльності промислових підприємств в сучасних ринкових умовах / Т. В. Кисіль // Фінансово-економічні напрями розвитку менеджменту, обліку та аудиту : збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 21–22 березня 2014 р. – Одеса : ЦЕДР, 2014. – Ч. 1. – С. 42–44.

65. Кисіль Т. В. Основні напрямки діяльності машинобудівної галузі з огляду на нестабільний стан економіки України / Т. В. Кисіль // Економічний аналіз : збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – Вип. 11., ч. 4. – С. 103–106.

66. Кисіль Т. В. Передумови прийняття рішення про впровадження політики імпортозаміщення на промисловому підприємстві / Т. В. Кисіль // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – 2014. – Вип. 5., ч. 2. – С. 105–108.

67. Кисіль Т. В. Перспективи імпортозаміщення у підвищенні конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / Т. В. Кисіль // Фінансові аспекти розвитку економіки: теорія, методологія, практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 28–29 березня 2014 р. – Львів : ЛЕФ, 2014. – Ч. 2. – 43–45.

68. Кисіль Т. В. Попередній аналіз доцільності впровадження стратегії імпортозаміщення / Т. В. Кисіль // Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : збірник тез доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 25–26 вересня 2014 року. – Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2014. – С. 68–71.

69. Кисіль Т. В. Стратегія імпортозаміщення як перспективний напрямок розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств

машинобудівної галузі [Електронний ресурс] / Т. В. Кисіль // Ефективна економіка. – 2013. – №12. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2603&p=1>.

70. Кисіль Т. В. Теоретичні засади використання стратегії імпортозаміщення на промислових підприємствах / Т. В. Кисіль // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 1. – С. 64–71.

71. Кисіль Т. В. Управління товарною політикою промислових підприємств з урахуванням вектору розвитку промислового сектору України / Т. В. Кисіль // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності факультету економіки та менеджменту СумДУ, м. Суми, 3–5 квітня 2012 р. – Суми : СумДУ, 2012. – Т. 5. – С. 52–53.

72. Кисіль Т. В. Шляхи підвищення конкурентоздатності підприємства в умовах глобалізації / Ю. С. Шипуліна, Т. В. Кисіль // Маркетинг на міжнародних ринках товарів і послуг: глобальні аспекти : збірник тез доповідей учасників III Міжнародної науково-практичної конференції викладачів, аспірантів і студентів, м. Україна-Словаччина, 21–23 лютого 2012 р. – Донецьк : Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2012. – Т. 3. – С. 78–80.

73. Кисіль Т. В. Щодо проблем реалізації політики імпортозаміщення на вітчизняних підприємствах промислового сектору / Т. В. Кисіль // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О. Ф., м. Суми, 6–8 травня 2014 р. – Суми : СумДУ, 2014. – Т. 2. – С. 258–259.

74. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент / Г. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.

75. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.

76. Коваленко Н. В. Забезпечення конкурентоспроможності національних підприємств у світовій економіці : монографія / Н. В. Коваленко. – Донецьк : ДонДТУ, 2010. – 426 с.

77. Козьменко С. Н. Потенциал инновационного развития предприятия : монографія. / С. Н. Козьменко, А. А. Елифанов, Т. А. Васильева. – Сумы : Деловые перспективы, 2005. – 256 с.

78. Комилов А. Ф. Особенности формирования политики импортозамещения в промышленности Республики Таджикистан : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Анис Файзалиевич Комилов. – Душанбе, 2011. – 212 с.

79. Концепція проекту Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2017 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/947-2008-%D1%80>.

80. Корінько М. Д. Ризики при диверсифікації / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №7 – С. 69–74.

81. Костюк Д. Підсумки року для українського машинобудування [Електронний ресурс] / Д. Костюк. – 2014. – Режим доступу: <http://forbes.ua/ua/opinions/1385902-pidsumki-roku-dlya-ukrayinskogo-mashinobuduvannya>.

82. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер ; 12-е издание. – Питер : СПб, 2012. – 816 с.

83. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – Питер : СПб, 2003. – 1056 с.

84. Крамской Д. Ю. Анализ инструментария исследования инновационного развития предприятия / Д. Ю. Крамской, Е. И. Колотюк // Бизнес информ. – 2013. – № 5. – С. 253–258.

85. Крамської Д. Ю. Потенціал підприємства як основа конкурентоспроможність фірми / Д. Ю. Крамської, Н. А. Гайдамака // Международные конференции : Стратегії інноваційного розвитку економіки

України проблеми, перспективи, ефективність. Секція 2. Економіка підприємства та маркетинг. – НТУ «ХПИ». – 2011. – С. 70–73.

86. Крамської Д. Ю. Стратегічне планування інноваційного розвитку підприємства / Д. Ю. Крамської, А. В. Рачинська // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПИ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПИ». – 2013. – № 67 (1040), ч. 2. – С. 69–73.

87. Крамської Д. Ю. Управління витратами на промислових підприємствах / Д. Ю. Крамської, К. А. Татевосова // Стратегії інноваційного розвитку економіки України проблеми, перспективи, ефективність. Секція 2. Економіка підприємства та маркетинг. – НТУ «ХПИ», 2011. – С. 138–141.

88. Крамської Д. Ю. Формування стратегій інноваційного розвитку підприємства / Д. Ю. Крамської // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПИ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПИ». – 2011. – № 8. – С. 161–172.

89. Крамської Д. Ю. Формування та моніторинг інноваційної політики підприємства / Д. Ю. Крамської, Н. А. Гайдамака // Стратегії інноваційного розвитку економіки України проблеми, перспективи, ефективність. Секція 4. Управління інноваційними та інвестиційними процесами. – НТУ «ХПИ», 2012. – С. 203–207

90. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.

91. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.

92. Кузьмін О. Є. Система корпоративного управління: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів (на прикладі машинобудування) : монографія / О. Є. Кузьмін, А. М. Дідик, О. Г. Мельник, О. В. Мукан ; за заг. ред. О. Є. Кузьміна. – Львів : «Тріада плюс», 2008. – 396 с.

93. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб : Питер, 2007. – 800 с.
94. Линдерт П. Х. Экономика мирохозяйственных связей / П. Х. Линдерт ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1992. – 514 с.
95. Лукьянчук Е. Импортозамещение: зарубежный опыт [Электронный ресурс] / Е. Лукьянчук // Еженедельник Аптека. – 2011. – № 786 (15). – Режим доступа: <http://apтека.ua> 786 (15) -18.04.2011.
96. Мазараки А. А. Теоретические и методологические основы формирования интеграционной стратегии предприятий / А. А. Мазараки, М. В. Босовская // Бизнес информ. – 2013. – № 7 – С. 299–308.
97. Мазараки А. А. Імпорт та перспективи імпортозаміщення в Україні / А. А. Мазараки, Т. М. Мельник // Вісник КНТЕУ. – Київ, 2012. – № 6 (86). – С. 5–15.
98. Мамаева Т. О. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : конспект лекцій для студентів 4 курсів денної та 5 курсів заочної форм навчання за спец. «Економіка підприємства» / Т. О. Мамаева, В. І. Торкатюк, Н. М. Золотова, М. П. Пан. – Харків : ХНАМГ, 2007 – 154 с.
99. Марковиц Х. Выбор портфеля: Эффективная диверсификация инвестиций / Х. Марковиц. – М. : Дело, 1990. – 358 с.
100. Мартиненко М. Стратегічний менеджмент / М. Мартиненко, І. Ігнатська. – К. : Каравела, 2006. – 319 с.
101. Мельник Л. Г. Економіка підприємства / О. Ф. Балацький, С. М. Ілляшенко, Л. Г. Мельник та ін.; за заг. ред. Л. Г. Мельника. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 648 с.
102. Мельник Т. Перспективи імпортозаміщення в Україні / Т. Мельник, К. Пугачевська // Вісник КНТЕУ. – Київ, 2015. – № 2 (100). – С. 16-33.

103. Мельник Т. Регулирование импорта в условиях экономического кризиса / Т. Мельник // Журнал европейской экономики. – 2011. – №3 (10). – С. 273-291.
104. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 704 с.
105. Михайлова Л. І. Аналіз проблем зовнішньо-економічної діяльності підприємств в процесі прийняття управлінських рішень / Л. І. Михайлова, Т. О. Рибаківа // Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2013. – № 3 (192), Ч. II. – С. 75-79.
106. Михайлова Л. І. Менеджмент трансакційних витрат у зовнішньоекономічній діяльності підприємств / Л. І. Михайлова // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект : сб. науч. тр. – Донецк : ДонНУ, 2012. – Т. 2. – С. 251–254.
107. Михайлова Л. І. Оцінка динаміки вектор-структури експорту продукції машинобудування вітчизняними підприємствами / Л. І. Михайлова, О. Ю. Слабоспицька // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №2. – С. 164–172.
108. Немцов В. Стратегічний менеджмент / В. Немцов, Л. Довгань. – К. : Б.в., 2001. – 559 с.
109. Нуреев Р. М. Экономика развития: модели становления рыночной экономики / Р. М. Нуреев. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 152 с.
110. Осовська Г. Стратегічний менеджмент: теорія та практика / Г. Осовська, О. Фіщук, І. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 190 с.
111. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства : монографія ; за ред. І. П. Отенко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – 108 с.
112. Офіційний сайт АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nempump.com>.

113. Офіційний сайт ПАТ «Свеський насосний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.snz.com.ua>.

114. Офіційний сайт ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.frunze.com.ua>.

115. Пазізіна С. М. Концептуальні засади політики імпортозаміщення / С. М. Пазізіна // Збірник наукових праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету «Наука молода». – 2011. – № 15-16. – С. 122–125.

116. Пазізіна С. М. Розвиток імпортозаміщення в період реструктуризації промислового виробництва. Загальні проблеми економіки. [Електронний ресурс] / С. М. Пазізіна. – 2012. – №3. – С. 150–154. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/nie/2012_3/150-154.pdf.

117. Пазізіна С. М. Імпортозаміщення як чинник зрушень структури виробництва і зовнішньої торгівлі України / С. М. Пазізіна // Журнал Європейської економіки. – Тернопіль, 2012. – №2. – С. 199–214.

118. Пересадько Г. О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Галина Олександрівна Пересадько. – Суми : СумДУ, 2008. – 254 с.

119. Половинкин В. Н. Основы и перспективы политики импортозамещения в отечественной экономике [Электронный ресурс] / В. Н. Половинкин, А. Б. Фомичев // Журнал ProAtom. – 2014. – Режим доступа: <http://www.proatom.ru/modules.php?file=article&name=News&sid=5541>.

120. Попова О. И. Импортозамещение как условие развития машиностроительного комплекса региона [Электронный ресурс] / О. И. Попова // Устойчивое развитие территорий, отраслей и производственных комплексов. – 2012. – №3 (59). – С. 39–43. Режим доступа: <http://pdt.vscs.ac.ru/file.php?module=Articles&action=view&file=article&aid=2111>.

121. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
122. Постанова КМУ від 12.09.2011 р. № 1130 «Про затвердження Державної програми розвитку внутрішнього виробництва» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1130-2011-%D0%BF>.
123. Пшенник Ю. Какое импортозамещение нам нужно? [Електронний ресурс] / Ю. Пшенник // Экономическая газета. – 2007. – №68. – Режим доступу: http://www.neg.by/publication/2007_09_11_8669.html.
124. Райзберг Б. Современный экономический словарь / Б. Райзберг, Л. Лозовский, Е. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 495 с.
125. Редько С. И. Импортозамещение продуктов питания как фактор обеспечения продовольственной безопасности России : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.14 / Редько Сергей Иванович. – М., 2003. – 144 с.
126. Румянцева З. П. Управление организацией / А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатин / 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 736 с.
127. Рыбальченко И. Практические методы разработки и анализа товарной стратегии предприятия на основе внутренней вторичной информации [Электронный ресурс] / И. Рыбальченко // Корпоративный менеджмент. – Режим доступу: http://www.cfin.ru/marketing/quasi_bcg.shtml.
128. Рябенко В. В. Місце стратегічного потенціалу в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / В. В. Рябенко. – Національний університет харчових технологій, 2012. – С. 296–304. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4369/1/Rybenko.pdf>.
129. Саати Т. Л. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Кернс. – М. : Радио и связь, 1991. – 367 с.
130. Саати Т. Л. Математические модели конфликтных ситуаций / Саати Т. Л. – М. : Сов. Радио, 1977. – 245 с.

131. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях. Аналитические сети / Саати Т. Л. – М. : Издательство «ЛКИ», 2008. – 360 с.
132. Саати Т. Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Л. Саати. – М. : Радио и связь, 1989. – 324 с.
133. Савчук В. Глобалізація та проблеми інтеграції у цей процес постсоціалістичних країн / В. Савчук // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2010. – №5-1. – С. 22-27.
134. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка. – 2006. – 390 с.
135. Ситніченко В. Стратегія розвитку машинобудування на основі системи сбалансованих показників [Електронний ресурс] / В. Ситніченко. – Режим доступу: <http://www.ukrtest.com/raznoe/publikacii/11.pdf>.
136. Стерлигова А. Н. Управление запасами широкой номенклатуры. С чего начать? / А. Н. Стерлигова // ЛогИнфо. – № 12. – 2003. – С. 50–55.
137. Стратегія економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004-2015 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=493%E0/2004>.
138. Судник В. Оценка эффективности маркетинговой деятельности предприятия / В. Судник // Справочник экономиста. – 2004. – №8. – С. 34–41.
139. Телюк В. А. Особенности отраслевых программ развития промышленности [Електронний ресурс] / В. А. Телюк, Е. В. Кулиш. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2008_43/st_43_09.pdf.
140. Терехов А. П. Повышение конкурентоспособности импортозамещающей продукции промышленных предприятий : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Алексей Павлович Терехов. – Казань, 2000. – 224 с.
141. Тищенко О. М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія ; за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенка. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.

142. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
143. Тянь Р. Б. Планирование и контроль деятельности предприятий / Р. Б. Тянь, В. А. Ткаченко. – Днепропетровск : Наука и образование, 2003. – 300 с.
144. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхудинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : 2005. – 448 с.
145. Фатхудинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхудинов. – М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
146. Федулова Л. Тенденції розвитку високотехнологічного сектору економіки України / Л. Федулова // Економіст. – 2009. – №1. – С. 34–41.
147. Федулова Л. І. Перспективи інноваційного розвитку промисловості України / Л. І. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2006. – №2. – С. 58–76.
148. Финансовый портал «Минфин» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://index.minfin.com.ua/index/infl/>.
149. Череп А. В. Обґрунтування доцільності диверсифікації діяльності підприємств машинобудування [Електронний ресурс] / А. В. Череп, Н. Е. Лук'яненко. – Таврійський державний агротехнологічний університет, 2012. – №4. – С. 20–43. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znptdau/2012_4/20-43.pdf.
150. Чечетова-Терашвілі Т. М. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні підприємством [Електронний ресурс] / Т. М. Чечетова-Терашвілі // Перша міжнародна науково-практична конференція «Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти». – 2007. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php.

151. Шарп Уильям Ф. Инвестиции / Уильям Ф. Шарп, Гордон Дж. Александер, Джеффри В. Бейли ; перевод А.Н. Буренин, А.А. Васин. – М. : Инфра-М, 2003. – С. 1027.
152. Швагер Дж. Технический анализ / Дж. Швагер. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 804 с.
153. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
154. Шинкарук Л. В. Структурні зміни та економічний розвиток України / В. М. Геєць, Л. В. Шинкарук, Т. І. Артёмова та ін. ; за ред Л. В. Шинкарука. – НАН України: Ін-т екон. та прогнозув. – К., 2011. – 696 с.
155. Шипуліна Ю. С. Організаційно-економічні передумови формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві [Електронний ресурс] / Ю. С. Шипуліна. – Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №3. – С. 100-113. – Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_3_100_113.pdf.
156. Шипуліна Ю. С. Оцінка впливу ризиків спричинених факторами макро- і мікросередовища інноваційної діяльності / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна // Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс (основи інноваційного менеджменту) : підручник / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2014. – 728 с.
157. Шипуліна Ю. С. Сучасні підходи до інтенсифікації інноваційного розвитку промислових підприємств: теоретичний огляд / Ю. С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №3. – С. 128–140.
158. Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://abc.informbureau.com/html/eiidoicaiauaiea.html>.
159. Эльянов А. Глобализация и догоняющее развитие / А. Эльянов // Международная экономика и международные отношения. – 2004. – №1. – С.3–17.
160. Якубовський М. М. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку : монографія / Ю. В. Кіндзерський.,

М. М. Якубовський, І. О. Галиця та ін. ; за ред. Ю. В. Кіндзерського К. : Ін-т економ. та прогноз. НАН України, 2009. – 928 с.

161. Якубовський М. М. Реструктуризація промисловості як засіб подолання імпортої залежності економіки України [Електронний ресурс] / М. М. Якубовський // Національне господарство України: теорія та практика управління : зб. наук. праць. – К. : Ін-т економ. та прогноз. НАН України, 2011. – С. 100–112. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/NacGosp/index.html.

162. Яценко Р. Н. Модели оценки, анализа и прогнозирования положения предприятия на рынке / Р. Н. Яценко // Бизнес Информ. – 2008. – №3. – С. 25–30.

163. Amsden A. From Heaven to Hell: a Tale of Two Empires in the Developing World [Electronic resource] / A Amsden // World Bank. – Access mode: http://wb05.worldbank.org/search?q=cache:siteresources.worldbank.org/INTRANETTRADE/Resources/Internal-Training/Alice_Amsden.doc133.

164. Baer Werner. Import Substitution and Industrialization in Latin America: Experiences and Interpretations / Werner Baer // Latin American Research Review. – 1972. – Vol. 7. – P. 95–122.

165. Baran P. The Political Economy of Growth / P. Baran. – New York, Monthly Review. – 1957. – 175 p.

166. Blair J. P. / J. P. Blair, M. C. Carroll // Local economic development. – Sage Publications, 2008.

167. Bruton H. Import Substitution [Electronic resource] / H. Bruton // Handbook of Development Economics. – Elsevier Science Publishers, 1989. – Vol. II. – Access mode: http://relooney.fatcow.com/Bruton_IS89.pdf.

168. Cardoso F. H. Dependency and Development in Latin America / F. H. Cardoso, E. Faletto ; Transl. by M. Mattingly. – Berkeley : University of California Press, 1979. – 474 p.

169. Chenery H. Development Alternatives in an Open Economy: The Case of Israel / H. Chenery, M. Bruno // Economic Journal. – 1962. – Vol. 72.

170. Chenery H. Foreign Assistance and Economic Development / H. Chenery, A. Straut // *American Economic Review*. – 1966. – Vol. 56.
171. Elvin D. An analysis of methods for identifying local import substitution opportunities to foster sustainable economies / D. Elvin // Unpublished master's thesis, Department of Landscape Architecture and Regional Planning. – University of Massachusetts Amherst, 2008.
172. Fajnzylber F. La industrialización trunca de América Latina / F. Fajnzylber. – México, 1983. – P.150–151.
173. Frank A. G. Capitalism and Underdevelopment in Latin America: Historical Studies in Chile and Brazil / A.G. Frank. – N.Y. : Monthly Review Press. 1990. – 192 p.
174. Helleiner J. K. Markets. Politics and Globalization. Can the Global Economy be Civilized? / J. K. Helleiner // 10th Raul Prebisch Lecture. – Geneva. – 2000. – P. 18–47.
175. Heymann E. Europe's re-industrialisation. The gulf between aspiration and reality / Eric Heymann, Stefan Vetter. – Frankfurt am Main : Deutsche Bank AG, DB Research, 2013. – P. 2.
176. Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Industry as a growth engine in the global economy. Final Report. – Cologne : IW Consult GmbH, IW Köln, 2013. – P. 11–13.
177. John H. Dunning. The Prospects for Foreign Direct Investment in: Eastern Europe / P. Artisien, M. Rojec, M. Svetlicic etc. // *Foreign Investments in Central and Eastern Europe*. – New York : St. Martin's Press, 1993. – P. 16–33.
178. Kysil T. Import Substitution as a Means of Image Forming: Prospects Forecast of Industrial Enterprises in Ukraine / Anna Rosokhata, Tatyana Kysil, Anna Kolodka // *Economics & Sociology*. – 2014. – Vol. 7. – No 2. – P. 123–135.
179. Lall S. Technological Capabilities and Industrialization / S. Lall // *World Development*. – 1992. – Vol. 2(2). – P. 165–186.
180. List F. The National System of Political Economy / F. List. – *Economics*. – 1856. – 762 p.

181. Narula R. Industrial Development / R. Narula, J.H. Dunning // Globalisation and Multinational Enterprises: New Realities for Developing Countries. – Oxford Development Studies, 2000. – Vol 28(2). – P. 141–167.
182. Prebisch R. Commercial Policy in the Underdeveloped Countries / R. Prebisch // American Economic Review. –1959. –Vol. 49. – P. 251–273.
183. Renato Aguilar. Latin American structuralism and exogenous factors / Aguilar Renato // Social Science Information. – 1986. – Vol. 25(1). – P. 227–290.
184. Saantos T. The Crisis of Development Theory and the Problem of Dependence in Latin America / T. Santos // Modernization and Development. – 1969. – Vol. 21. – P. 42-43.
185. Street James H. Structuralism, and Dependency in Latin America / James H. Street, Dilmus D. James // Journal of Economic Issues. – 1982. – 16(3). – P. 673–689.