

Ващенко Тетяна Володимирівна,
асистент кафедри маркетингу та УІД,
Сумський державний університет
(м. Суми, Україна)

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ІМПОРТОЗАМІЩЕННЯ ЯК ЗАПОРУКА РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто передумови реалізації стратегії імпортозаміщення на рівні промислового підприємства. Обґрунтовано вибір перспективних напрямів реалізації стратегії імпортозаміщення, що дозволяє обирати найкраще рішення з урахуванням множини критеріїв, що чинять різноспрямований вплив на них.

Ключові слова: експорт, імпорт, стратегічний розвиток підприємства, формування стратегії, стратегія імпортозаміщення, управління товарним портфелем, матриця, перспективний напрям.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Промисловий комплекс є визначальним для економіки будь-якої країни. Зовнішньополітична ситуація в Україні привела більшість промислових підприємств до стадії занепаду та банкрутства. Низький рівень менеджменту щодо процесів стратегічного управління промисловими підприємствами, 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 переорієнтувати вітчизняних виробників на пошук європейських партнерів. Одним з альтернативних напрямів є формування стратегії імпортозаміщення, тобто переорієнтація виробництва на забезпечення процесу модернізації виробничих потужностей та створення конкурентоспроможного продукту власними силами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання перспектив розвитку вітчизняних підприємств, їх виходу із кризового стану широко висвітлюються у працях таких вчених: І.З. Должанського [1], І.В. Дунаєвої [2], С.М. Ілляшенка [3], Н.В. Коваленко [4], А.А. Мазаракі [5; 6], Т.М. Мельник [6; 7], О.І. Попової [8], Л.І. Федулової [9; 10], М.М. Якубовського [11; 12] та інших. Їх праці широко висвітлюють стан і проблеми стратегічного розвитку промислових підприємств, проте умови сьогодення вимагають удосконалення класичних підходів відповідно до сучасних бізнес-процесів.

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 складових продукції власними силами або за допомогою вітчизняних партнерів конкурентоспроможної продукції і витіснення імпортних аналогів із внутрішнього ринку.

Метою статті є обґрунтування доцільності застосування стратегії імпортозаміщення та вибору напрямку її реалізації з метою забезпечення розвитку експортного потенціалу промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу. Імпортозаміщення – один із масштабних інструментів захисту та розвитку економіки країни. У світовій практиці можна спостерігати велику кількість прикладів досвіду країн, які застосовували політику імпортозаміщення з метою розвитку вітчизняних підприємств та укріплення економіки держави. Аналіз світового досвіду реалізації стратегії імпортозаміщення дозволив узагальнити комплекс мотивів, що супроводжували цей процес, а саме: нарощування промислового та технологічного потенціалу вітчизняних підприємств, розвиток внутрішнього ринку, зниження впливу факторів зовнішньої кон'юнктури. Виходячи з цього необхідно зазначити, що політика імпортозаміщення має ґрунтуватися на певних умовах, які б забезпечили її успішну реалізацію (рис. 1). 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.

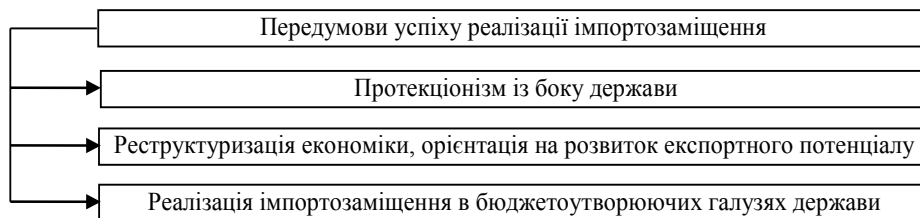


Рисунок 1 – Передумови успіху реалізації імпортозаміщення [13]

Імпортозаміщення має бути перехідним етапом у процесі реструктуризації економіки країни, спрямовуватися на розвиток нових напрямів у промисловості, модернізацію виробничих процесів, що забезпечить перехід до експортоорієнтованої моделі розвитку економіки. За таких умов роль держави буде знижуватися, а конкуренція – набувати пріоритетного значення. Моделі економічної трансформації, реалізовані різними країнами, можна умовно розділити на три групи (рис. 2).

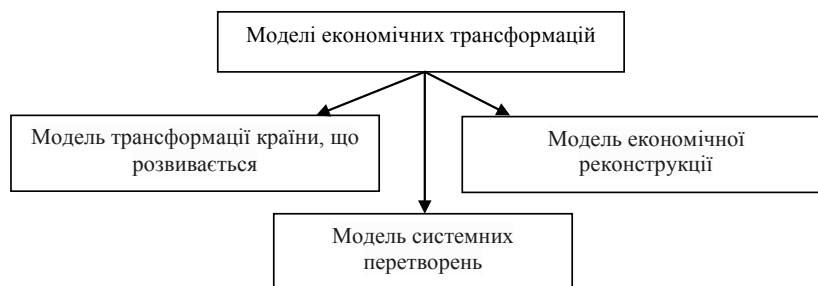


Рисунок 2 – Моделі економічних трансформацій [14]

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

Модель системних перетворень 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 і горизонтальних взаємовідносин).

На сьогодні інтерес до політики імпортозаміщення виник у країн із перехідною економікою, оскільки вони зіткнулися з проблемою від'ємного сальдо зовнішньоторгівельного балансу та проблемою низької конкурентоспроможності національних товарів на зовнішніх ринках. Тому імпортозаміщення є тим підходом, що може вирішити ці проблеми.

Необхідно зазначити, що саме поняття дістало більш широкого сенсу: якщо раніше політика імпортозаміщення розглядалася як політика індустріалізації, то сьогодні під імпортозаміщенням мається на увазі зміна певних виробничих процесів, введення нових механізмів, що дозволять розвивати власні виробництва [15].

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

Поетапна реалізація стратегії імпортозаміщення призводить до позитивних зрушень у країні, а саме:

- зростання зайнятості населення і, як наслідок, зниження безробіття та підвищення рівня життя;

- підвищення рівня науково-технічного прогресу і, як наслідок, рівня освіти;

- зміцнення економічної та продовольчої безпеки країни;

- збереження валютної виручки всередині країни і, як наслідок – зростання валютних резервів і поліпшення торговельного балансу країни;

- зростання попиту на товари внутрішнього виробництва, що, у свою чергу, стимулює розвиток економіки країни, розширення виробничих потужностей.

Модернізація виробництва сьогодні є найбільш актуальною темою в економічних і політичних колах, адже висока частка сировини в експорті робить нашу країну сировинним додатком для розвинених європейських країн, а висока залежність від світової кон'юнктури, цін на нафту і газ робить національного виробника вразливим. Потрібно також враховувати той факт, що відбувається значне залучення всіх країн у світову економіку в процесі глобалізації. Ураховуючи все це, необхідно сконцентрувати свої зусилля на розвитку інновацій у виробничих процесах бюджетоутворюючих галузей держави.

На рівні держави одним із визначальних завдань є розвиток експорту. Основною метою має бути максимальна інтеграція у світовий поділ праці, орієнтація на виробництво тих товарів, що є найбільш конкурентоспроможними. Нарощування обсягів експорту і зростання ВВП спричинюють приріст імпорту, бо в структурі готової

продукції є висока частка імпортованих складових. Саме тому робота зі зниження імпортоємності продукції є важливою та актуальною, так як ігнорування цього завдання 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, чинить на машинобудівну галузь катастрофічний вплив, спричинює її прискорену деградацію і знищення. 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 й технологіями, є основним джерелом інноваційного розвитку та подальшого економічного зростання країни, підвищення ефективності та продуктивності суспільної праці і зростання добробуту населення. Проте сьогодні практично всі галузі вітчизняного виробництва переживають період стагнації. Більш того, у країні практично немає розробленої і чітко вираженої державної промислової політики, відсутність якої не дозволяє повною мірою задіяти основні інструменти та механізми інноваційного розвитку.

Необхідно також визнати, що первинною і головною причиною такого становища є відсутність обґрунтованої єдиної державної стратегії перетворення і випереджаючого розвитку вітчизняного виробника галузі машинобудування, що базувалася 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 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 залежність від імпорту не лише основних комплектуючих елементів, але і виробів в цілому, а також проблема контрафакції використовуваних у реальному виробництві комплектуючих. У цій 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.

При цьому результатом продуманої політики імпортозаміщення повинно 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.

Підвищення доданої вартості готової продукції промислового виробництва можливе лише при зростанні конкурентоспроможності вітчизняного виробництва. Відповідно для цього потрібно модернізувати виробництво й використовувати передові механізми з просування товарів.

Стратегія імпортозаміщення повинна спиратися на розвиток усього виробництва, підвищення якості виробленого товару, технологій, що застосовуються на підприємствах, розвиток інновацій.

Потрібно також чітко уявляти, що імпортозаміщення – це не лише стратегія наздоганяючого розвитку, яка повинна не просто привести до становлення певного виробництва, а й до розвитку цього виробництва на більш високому, ніж у конкурентів, рівні. Лише розвиток високотехнологічних і наукоємних підприємств 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 призвести 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. Сьогодні національна економіка, що динамічно змінюється, вимагає, щоб імпортозаміщення стало найважливішим елементом економічної політики та інструментом досягнення головної мети держави – виходу на позитивне сальдо зовнішньої торгівлі товарами та послугами.

Намагання держави створити умови для появи власних виробництв у високотехнологічній сфері не дискредитують іноземних виробників, а захищають національну економіку. 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.

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. Головне завдання полягає в тому, щоб істотно підвищити інвестиційну привабливість вітчизняної промисловості і, насамперед, високотехнологічного машинобудування.

Для прийняття обґрунтованого управлінського рішення щодо формування стратегії імпортозаміщення необхідно здійснити глибокий поетапний аналіз. Блок-схема цього алгоритму подана на рис. 3.

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

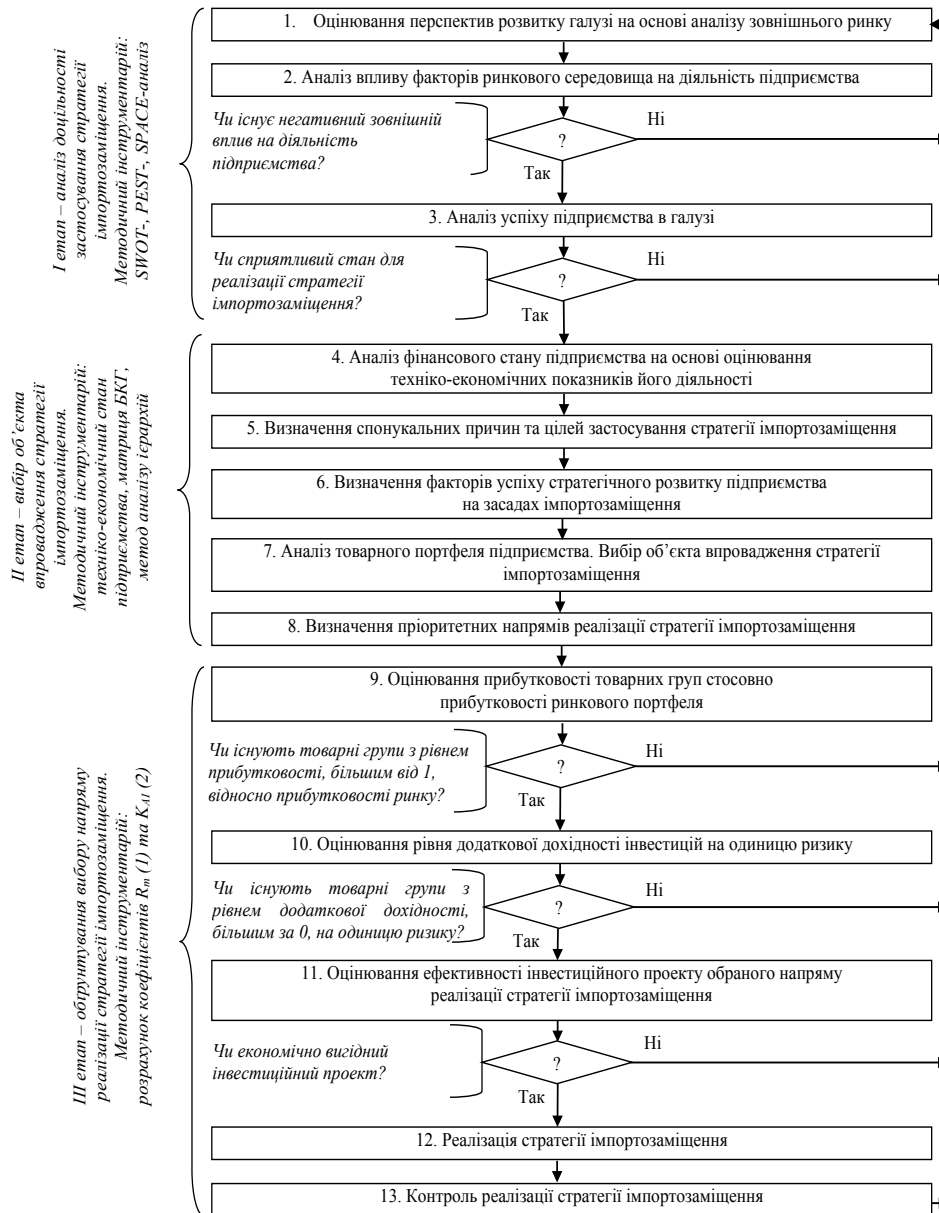


Рисунок 3 – Блок-схема алгоритму формування стратегії імпортозаміщення промислового підприємства (розроблено автором)

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 повинно стати експортоорієнтоване виробництво.

На першому етапі формування стратегії імпортозаміщення за результатами якісного аналізу виявляють доцільність застосування стратегії імпортозаміщення. Для цього використовують методичний підхід, що ґрунтується на поєднанні трьох методів комплексного стратегічного аналізу зовнішнього середовища промислового підприємства, і дозволяє на основі SWOT провести аналіз сильних та слабких сторін галузі промисловості та визначити можливості й загрози реалізації імпортозаміщення, на підставі PEST-аналізу визначити величину впливу факторів ринкового середовища на діяльність промислового підприємства з метою визначення перспектив імпортозаміщення, на основі SPACE-аналізу визначити вектор розвитку промислового підприємства на засадах імпортозаміщення.

На другому етапі здійснюється оцінювання техніко-економічного стану підприємства та вибір об'єкта впровадження стратегії імпортозаміщення. Методичний підхід передбачає поєднання інструментів методу модифікованої матриці БКГ, що базується на внутрішній інформації підприємства, та методу аналізу ієрархії (Сааті), підсумковим результатом якого є значення глобального пріоритету розглянутих сценаріїв за всіма критеріями з урахуванням їх значущості.

На третьому етапі проводиться вибір напряму реалізації стратегії імпортозаміщення та обґрунтування ефективності його застосування. Розроблений науково-методичний підхід передбачає поєднання інструментів теорії портфельних інвестицій Марковіца, що ґрунтується на визначенні оптимального портфеля акцій для інвестора з урахуванням формалізованого вигляду понять «дохідність» та «ризик», але адаптованого до бази аналізу – групи товарного портфеля промислового підприємства. Вибір товарних груп, у межах яких доцільно реалізовувати стратегію імпортозаміщення, базується на розрахунку величини міри ринкового ризику (R_m) та коефіцієнта додаткової дохідності на одиницю ризику інвестицій (K_{AI}).

Із метою визначення міри ринкового ризику запропоновано, ґрунтуючись на методиці визначення коефіцієнта Бета, визначити відношення темпу приросту товарної групи до темпу приросту ринку взагалі. Цей показник дасть можливість перевірити перспективність вкладення інвестицій в ту чи іншу товарну групу

$$R_m = \frac{Cov(R_g, R_s)}{Var(R_s)}, \quad (1)$$

де R_m – міра ринкового ризику; $Cov(R_g, R_s)$ – коваріація між темпом приросту обсягів реалізації товарної групи (R_g) і темпом приросту обсягу реалізованої продукції ринкового сектору (R_s); $Var(R_s)$ – дисперсія темпу приросту обсягу реалізованої продукції ринкового сектору. Якщо коефіцієнт $R_m > 1$, то це свідчить про те, що за умов зростання ринку товарна група зростає швидше, якщо $R_m \leq 1$, то товарна група не відповідає ринковим вимогам.

Ґрунтуючись на підході до розрахунку коефіцієнта Шарпа, проводиться аналіз додаткової дохідності на одиницю ризику інвестованих коштів для кожної групи товарного портфеля промислового підприємства з метою визначення саме тієї

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

групи (груп), дохідність якої (яких) буде більшою за нуль. Розрахунок коефіцієнта здійснюється на основі даних про темпи приросту обсягів реалізації групи в товарному портфелі та облікової ставки НБУ. Класична формула коефіцієнта Шарпа набере іншого вигляду під час аналізу товарних груп підприємства:

$$K_{AI} = \frac{R_g - R_f}{\sigma_p}, \quad (2)$$

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.

Таким чином, вибір напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення на промисловому підприємстві можна узагальнити у вигляді матриці вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення (рис. 4), що 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.

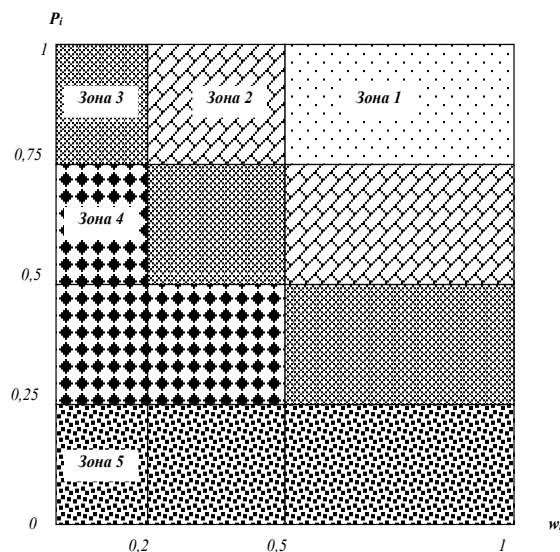


Рисунок 4 – Матриця вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення (розроблено автором)

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.

Вісі координат матриці вибору напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення 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.

Таким чином, згідно матриці (рис. 4) виділяємо п'ять зон, за якими можна обирати напрям реалізації стратегії імпортозаміщення на промисловому підприємстві. На основі даних про частку групи в товарному портфелі, значення глобального рангу напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення, диверсифікацію товарного портфеля, спеціалізацію та розмір промислового підприємства управлінською ланкою приймається рішення щодо напрямку реалізації стратегії імпортозаміщення. Їх можливі комбінації наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Узгодження «зона застосування-напрямок реалізації» стратегії імпортозаміщення промислового підприємства (розроблено 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				

Саме визначення перспективних та прибуткових груп товарного портфеля підприємства забезпечує ефективне інвестування коштів у розвиток обраного напрямку. 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.

Висновки. 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 більш чітко сформулювати місію та завдання випереджального розвитку промислового підприємства в нестійких зовнішніх умовах. Таким чином, можна узагальнити все вище викладене тим, що прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства повинно ґрунтуватися на поетапному аналізі як діяльності підприємства, його взаємодії з ринком, так і продуктового портфеля 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.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні автором інструментів формування експортного потенціалу промислових підприємств для забезпечення адекватного сприйняття продукції вітчизняного виробництва на європейському ринку.

1. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
2. Дунаєв І.В. Торговельна політика / І.В. Дунаєв, В.Ю. Бабаєв. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. – 132 с.
3. Ілляшенко Н.С. Методичний підхід щодо обґрунтування доцільності реалізації інноваційних проектів / Н.С. Ілляшенко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – №1. – С.184-193.
4. Коваленко Н.В. Забезпечення конкурентоспроможності національних підприємств у світовій економіці : монографія / Н.В. Коваленко. – Донецьк : ДонДТУ, 2010. – 426 с.
5. Мазараки А.А. Теоретические и методологические основы формирования интеграционной стратегии предприятий / А.А. Мазараки, М.В. Босовская // Бизнес информ. – 2013. – №7 – С. 299-308.
6. Мазараки А.А. Імпорт та перспективи імпортозаміщення в Україні / А.А. Мазараки, Т.М. Мельник // Вісник КНТЕУ. – 2012. – №6(86). – С. 5-15.
7. Мельник Т. Регулирование импорта в условиях экономического кризиса / Т. Мельник // Журнал европейской экономики. – 2011. – №3(10). – С. 273-291.
8. 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.vssc.ac.ru/file.php?module=Articles&action=view&file=article&aid=2111>.
9. Федулова Л. Тенденції розвитку високотехнологічного сектору економіки України / Л. Федулова // Економіст. – 2009. – №1. – С. 34-41.
10. Федулова Л.І. Перспективи інноваційного розвитку промисловості України / Л.І. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2006. – №2. – С. 58-76.
11. 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.
12. 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.
13. Amsden A. From Heaven to Hell: a Tale of Two Empires in the Developing World [Електронний ресурс] / A. Amsden // World Bank. – Режим доступу: http://wb05.worldbank.org/search?q=cache:siteresources.worldbank.org/INTRANETTRADE/Resources/Internal-Training/Alice_Amsden.doc133.
14. John H. Dunning. The Prospects for Foreign Direct Investment in: Eastern Europe / P. Artisien, M. Rojec, M. Svetlicic etc. // Foreign Investment in Central and Eastern Europe. – New York : St. Martin's Press, 1993. – P. 16-33.
15. 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.

Т.В. Ващенко. Реалізація стратегії імпортозаміщення як запорука розвитку експортного потенціалу промислових підприємств

1. Dolzhanskyi, I.Z., & Zahorna, T.O. (2006). *Konkurentospromozhnist pidpriemstva [Competitiveness of the enterprise]*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
2. Dunaiev, I.V., Babaiev, V.Yu. (2010). *Torhovelna polityka [Trade policy]*. Kharkiv: KharRI NADU «Mahistr» [in Ukrainian].
3. Illiashenko, N.S. (2009). Metodychnyi pidkhdid shhodo obhruntuvannia dotsilnosti realizatsii innovatsiinykh proektiv [Methodical approach to justification of expediency of realization of innovative projects]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky – Mechanism of Economics Regulation, 1*, 184-193 [in Ukrainian].
4. Kovalenko, N.V. (2010). *Zabezpechennia konkurentospromozhnosti natsionalnykh pidpriemstv u svitovii ekonomitsi [Ensuring the competitiveness of domestic enterprises in the global economy]*. Donetsk: DonDTU [in Ukrainian].
5. Mazaraki, A.A., & Bosovskaia, M.V. (2013). Teoreticheskiie i metodolohicheskie osnovy formirovaniia intehratsionnoi stratedii predpriiatii [Theoretical and methodological bases of formation of the integration strategy of enterprises]. *Biznes inform – Biznes inform, 7*, 299-308 [in Ukrainian].
6. Mazaraki, A.A., & Melnyk, T.M. (2012). Import ta perspektyvy importozamishchennia v Ukraini [Import and prospects of import substitution in Ukraine]. *Visnyk KNTEU – Bulletin of KNTEU, 6 (86)*, 5-15 [in Ukrainian].
7. Melnik, T.M. (2011). Rehulirovanie importa v usloviakh ekonomicheskoho krizisa [Import regulation in conditions of economic crisis]. *Zhurnal evropeiskoi ekonomiki – Journal of European economy, 3 (10)*, 273-291 [in Ukrainian].
8. Popova, O.I. (2012). Importozamishchennii kak uslovie razvitiia mashinostroitelnoho kompleksa rehiona [Import substitution as a condition of development of machine-building complex of the region]. *Ustoichivoe razvitie territorii, otraslei i proizvodstvennykh kompleksov – Sustainable development of territories, industries and industrial complexes, 3 (59)*, 39-43 [in Ukrainian].
9. Fedulova, L.I. (2009). Tendentsii rozvytku vysokotekhnolohichnoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Trends in the development of high-tech sector of economy of Ukraine]. *Ekonomist – Ekonomist, 1*, 34-41 [in Ukrainian].
10. Fedulova, L.I. (2006). Perspektyvy innovatsiinoho rozvytku promyslovosti Ukrainy [Prospects of innovative development of industry of Ukraine]. *Ekonomika i prohnozuvannia – Economy and prediction, 2*, 58-76 [in Ukrainian].
11. Yakubovskiy, M.M., & Kindzerskiy, Yu.V. (2009). *Potensial natsionalnoi promyslovosti: tsili ta mekhanizmy efektyvnoho rozvytku [The capacity of the national industry: objectives and mechanisms for effective development]*. Kyiv: In-t ekonom. ta prohnoz. NAN Ukrainy [in Ukrainian].
12. Yakubovskiy, M.M. (2011). Restrukturnyzatsiia promyslovosti yak zasib podolannia importnoi zalezhnosti ekonomiky Ukrainy [Industrial restructuring as a means of overcoming import dependence of economy of Ukraine]. *Natsionalne hospodarstvo Ukrainy: teoriia ta praktyka upravlinnia – National household: theory and practice of management, 100-112* [in Ukrainian].
13. Amsden, A. (n.d.). From Heaven to Hell: a Tale of Two Empires in the Developing World. [World Bank]. [wb05.worldbank.org](http://wb05.worldbank.org/search?q=cache:siteresources.worldbank.org/INTRANETTRADE/Resources/Internal-Training/Alice_Amsden.doc133). Retrieved from http://wb05.worldbank.org/search?q=cache:siteresources.worldbank.org/INTRANETTRADE/Resources/Internal-Training/Alice_Amsden.doc133 [in English].
14. Dunning, J.H. (1993). The Prospects for Foreign Direct Investment in: Eastern Europe. *Foreign Investment in Central and Eastern Europe*. New York: St. Martin's Press [in English].
15. Elvin, D. (2008). An analysis of methods for identifying local import substitution opportunities to foster sustainable economies. *Unpublished master's thesis, Department of Landscape Architecture and Regional Planning*. University of Massachusetts Amherst [in English].

Т.В. Ващенко, асистент кафедри маркетинга и УИД, Сумский государственный университет (г. Сумы, Украина)

Реализация стратегии импортозамещения как залог развития экспортного потенциала промышленных предприятий

В статье рассмотрены предпосылки реализации стратегии импортозамещения на уровне

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

промышленного предприятия. Обоснован выбор перспективных направлений реализации стратегии импортозамещения, что позволяет выбирать лучшее решение с учетом множества критериев, осуществляющих разнонаправленное влияние на них.

Ключевые слова: экспорт, импорт, стратегическое развитие предприятия, формирование стратегии, стратегия импортозамещения, управление товарным портфелем, матрица, перспективное направление.

T.V. Vashchenko, Assistant Professor of the Department of Marketing and MIA, Sumy State University (Sumy, Ukraine)

The implementation of the import substitution strategy as the key to the development of export potential of industrial enterprises

The aim of the article. The article examines the preconditions and prospects of import substitution implementation by native producers of machine-building industry. It is based on the analysis of the different countries experiences in import substitution implementation for their economic growth and renovation. The rational explanation of the import substitution strategy formation and implementation at the management level of enterprise development is given. It allows to form more clearly the mission and objectives of enterprise's effective management in an unstable external environment.

The results of the analysis. The definition of the concept «industrial enterprise import substitution strategy» was formulated. The scientific and methodical aspects to the definition of the perspective directions for the import substitution strategy were developed. It allows to choose the best solution while considering the set of criteria.

The matrix «the group's share in the product portfolio of an enterprise – the priority directions of the import substitution strategy realization» was developed using the method of hierarchies analysis. It helps to choose direction of the import substitution strategy implementation. According to the matrix it is possible to distinguish five zones in which it is possible to choose the direction of the import substitution strategy implementation at industrial enterprises.

Conclusions and directions of further researches. It is proved that for the purpose of determining of strategically effective directions of industrial enterprise development it is advisable to use principle of «sales funnel» phased selection of promising groups of product portfolio according to the criteria «degree of market risk and the additional ratio of return per unit of risk investment». The analysis of these indicators provides an opportunity to identify risk of attractive investment project and growth of the commodity portfolio groups relatively to the market. Its informed decision will provide economic benefits for the owners and investors.

Keywords: export, import, strategic business development, strategy formation, strategy of import substitution, management of trademark portfolios, matrix, perspective direction.

Отримано 30.07.2015 р.