

УПРАВЛЕНИЕ ИМПОРТОЗАМЕЩАЮЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ

Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники
г. Минск, Республика Беларусь

Авсиевич С. В., Шаповалова Т. А.

Рыковский И. М. – ст. преподаватель

Целью исследования является изучение управления импортозамещающей деятельностью на предприятии. Для достижения поставленной цели были исследованы следующие вопросы:

- выбор стратегии импортозамещения на предприятии;
- управление импортозамещением на стадии производства;
- эффективность импортозамещающей деятельности на предприятии.

Применительно к белорусским промышленным предприятиям можно предложить три варианта импортозамещающей стратегии:

1. стратегия внутриориентированного импортозамещения - освоение внутренних рынков продовольственных и промышленных товаров;
2. стратегия внешнеориентированного импортозамещения - нацеленная на продвижение белорусских изделий на мировой рынок;
3. стратегия смешанного импортозамещения - реализация импортозамещающей продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынке в различных пропорциональных соотношениях.

Определение стратегического направления развития импортозамещения и определение мероприятий, реализация которых необходима для достижения стратегических целей, сводится к определению ряда ключевых параметров: количества и качества импортозамещающей продукции и целевых рынков, куда будет направлена импортозамещающая продукция.[1] Нередко ошибки делаются при оценках параметров рыночных сегментов и ниш. Главным образом это происходит из-за смешивания понятий емкости, абсолютного и текущего потенциалов сбыта, разница между которыми может быть в несколько порядков, т.е. в десятки, сотни и даже тысячи раз. Приводят же такие ошибки к тому, что при внедрении импортозамещающего продукта в производство и выходе его на рынок Беларуси проект оказывается убыточным.

Факторы выбора того или иного стратегического направления развития импортозамещения на разных предприятиях и отраслях различны, однако их можно подразделить на 2 большие группы: внешние неконтролируемые факторы и внутренние контролируемые факторы.

К внешним неконтролируемым факторам относятся:

- рыночные факторы (уровень спроса на внутренних и внешних рынках; конкуренция в отрасли);
- система государственного регулирования экспортно-импортных операций (уровень защищенности внутренних рынков; уровень стимулирования экспорта).

К внутренним факторам, которые предприятие может контролировать, относятся:

- ресурсы предприятия (инвестиционные ресурсы; производственные мощности; технологии; наличие квалифицированных кадров);
- система менеджмента предприятия (миссия компании; система стратегических целей и задач; система менеджмента качества).

Резервом повышения эффективности деятельности предприятия на стадии производства является импортозамещение отдельных или нескольких элементов изделия.

На стадии производства в процессе принятия решения о реализации импортозамещения того или иного элемента изделия центральной задачей является определение такой принципиальной возможности, то есть физическая представленность на рынке отечественных аналогов потенциально импортозамещаемых элементов или техническая возможность организации собственного производства таковых.

На уровне предприятия импортозамещение может быть организовано по следующим направлениям:

- переход на использование уже представленных на рынке отечественных аналогов;
- организация собственного производства импортозамещающих элементов;
- организация производства импортозамещающих элементов на основе производственно-технологической кооперации.

Важнейшим условием, определяющим целесообразность импортозамещения, является возможность обеспечения соответствующего уровня качества отечественных аналогов и признание их на внешних рынках,

особенно на рынках дальнего зарубежья. В то же время нельзя не отметить, что существуют различия и в самом восприятии уровня качества в географическом разрезе. То есть тот уровень качества, который является вполне приемлемым для внутреннего потребления и потребителей, например, из стран СНГ, не удовлетворяет запросам потребителей, например, из ЕС, США и т.д.

Результатом эффективной реализации импортозамещения на стадии производства является снижение себестоимости изделия, что предполагает возможность повышения уровня маржинальности либо снижения рыночной цены, то есть усиление конкурентных преимуществ изделия по сравнению с рыночными аналогами при сохранении заданного уровня качества, как результат - усиление экспортного потенциала и повышение эффективности бизнеса.

Диапазон импортозамещения с позиции эффективности деятельности производителя - это интервал между самым низким и самым высоким весом импортозамещающих комплектующих в себестоимости изделия (или импортозамещающего изделия в общем объеме реализации ассортимента), в котором импортозамещение будет эффективным с точки зрения производителя.

Эффективность импортозамещения - достаточно сложная экономическая категория, она объединяет в себе параметры внутренней экономики и мирового хозяйства. Для того чтобы показатели эффективности на практике давали правильный ответ на вопрос о целесообразности реализации импортозамещения, в них должны быть теоретически правильно решены такие проблемы, как выбор критерия эффективности, определение затрат, связанных с реализацией тех или иных проектов; оценка результатов импортозамещения; соизмерение инвалютных показателей и внутренних стоимостных категорий.

В случае организации производства импортозамещающей продукции собственными силами критерием экономической целесообразности импортозамещения с позиции производителя, на наш взгляд, является соотношение эффекта, полученного в результате экономии ресурсов в денежном выражении при использовании в производстве импортозамещающего элемента с учетом объемов производства в рамках временного интервала планирования (по сравнению с ресурсами, затрачиваемыми на приобретение импортных аналогов) и инвестиционных затрат на организацию его производства.

При приобретении готовых импортозамещающих элементов у сторонней организации эффективность импортозамещения в укрупненном виде рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_{из} = \frac{C_{имп}}{C_{из}}$$

где $C_{имп}$ - цена импортной продукции (услуги),
 $C_{из}$ - цена импортозамещающей продукции (услуги).[1]

Рассмотрим организацию управления импортозамещающей деятельностью на РУП «МТЗ». Производственный потенциал предприятия способен удовлетворить потребности в указанной технике не только Беларусь, но и обеспечить экспорт в Российскую Федерацию и другие страны ближнего и дальнего зарубежья. Продукция предприятия поставляется более чем в 125 стран мира (более 90 % экспортируется). Таким образом, на предприятии реализуется стратегия смешанного импортозамещения.

Для обеспечения конкурентоспособности продукции и требуемого технического уровня, ПО «МТЗ» вынуждено производить закупку импортных комплектующих изделий и материалов. С целью снижения объемов импорта материалов и комплектующих, на ПО «МТЗ» разрабатываются и реализуются программы импортозамещения.

Основной целью реализации программ импортозамещения является снижение импортной составляющей при производстве продукции. На предприятии импортозамещение организовано по всем рассмотренным направлениям: переход на отечественный аналог импортозамещаемого элемента, уже представленный на рынке; организация собственного производства импортозамещающих элементов; организация производства на основе производственно-технологической кооперации. Приоритетное внимание уделяется проектам, обеспечивающим за счет внутриотраслевой и республиканской производственно-технологической кооперации организацию и развитие производства импортируемых материалов, комплектующих, компонентов и узлов, используемых при производстве продукции в соответствующих организациях.

Результаты выполнения предыдущих программ показывают положительную динамику снижения удельного веса импорта в себестоимости продукции. Величина импортной составляющей в выпускаемой продукции ПО «МТЗ» в 2008 году составляла 27,6%. В результате оперативно принятых мер за 12 месяцев 2009 года белорусскими предприятиями освоено около 140 импортных изделий, при этом значение импортной составляющей составило 20,3 % (снижение к уровню 2008 г. - 26,45%). За 12 месяцев 2010 года белорусскими предприятиями освоено более 30 импортных изделий, при этом значение импортной составляющей составило 25,4 %. Рост импортной составляющей в целом по предприятию обусловлен тем, что в 2010г. в структуре выпуска увеличился удельный вес более материалоемкой продукции (запчасти, кооперация и т.д.), импортная доля которой в материалах составляет около 80%, в покупных комплектующих изделиях - около 20%. В 2011 году в рамках Отраслевой программы импортозамещения было намечено дальнейшее снижение импортной составляющей в себестоимости продукции до уровня 22,8% в целом по предприятию.

Список использованных источников:

1. Назарчук Е. Н. Теоретические и методические основы эффективного импортозамещения на российских промышленных предприятиях. Автореферат диссертации. – Самара, 2007.
2. Программа импортозамещения комплектующих изделий РУП «МТЗ» на 2011 год.