

- Stepanova, A. A., and Rohoza, Ya. I. "Ryzhik-menedzhment yak vazhlyva skladova innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva" [Risk Management as Important Element of the Innovative Activities of the Enterprise]. *Finansovyye uslugi*. 2017. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/finu\\_2017\\_5\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/finu_2017_5_6)
- Sviderska, A. "Poniattia ta klasyfikatsiia ryzhikiv u zovnishnyoekonomichnii diialnosti pidpriemstva" [The Concept and Classification of Risks in Foreign Economic Activities of an Enterprise]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 2014. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2014\\_3\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2014_3_18)
- Verbitska, I. I. "Ryzhik-menedzhment yak suchasna sistema upravlinnia ryzhikamy pidpriemnytskykh struktur" [Risk Management as a Modern Risk Management System of Enterprise Structures]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2013. <https://surl.li/tjuxmz>
- Vitlinskyi, V. V., and Velykoivanenko, H. I. *Ryzhikolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi* [Risk Science in Economics and Entrepreneurship]. Kyiv: KNEU, 2004.
- Yarmolenko, V. et al. "Practice Analysis of Effectiveness Components for the System Functioning Process: Energy Aspect". *ISDMCI 2021: Lecture Notes in Computational Intelligence and Decision Making*. Springer, 2021. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-82014-5?page=2>
- Yarmolenko, V. O., and Buriennikova (Polishchuk), N. V. "Vykorystannia F-impulsiv yak indyikatoriv spriamovanosti naslidkiv protsesiv funktsionuvannia skladnykh system v avtorskomu SEE-analizi diievosti protsesiv na osnovi skladovykh rezultatyvnosti" [Using F-pulses as Indicators of the Direction of the Consequences of the Processes of Functioning of Complex Systems in the Author's SEE Analysis of the Effectiveness of Processes Based on the Components of Effectiveness]. *Scientific World*, vol. 18, no. 1 (2015): 4-14.
- Yarmolenko, V. O., and Polishchuk, N. V. "Skладovi rezultatyvnosti funktsionuvannia skladnykh system yak obiekty modeliuvannia" [Components of the Effectiveness of the Functioning of Complex Systems as Objects of Modeling]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky»*, no. 33 (2012): 86-93.
- Yeleiko, Ya. I., Yeleiko, O. I., and Raievskyi, K. Ye. *Investytsii, ryzhik, prohnoz* [Investment, Risk, Forecast]. Lviv, 2000.

УДК 330.131.52

JEL Classification: D92; D24; F19; M11; M21

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-396-405>

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ІМПОРТОЗАМІЩЕННЯ

© 2025 БУДАРІН О. С.

УДК 330.131.52

JEL Classification: D92; D24; F19; M11; M21

### Бударін О. С. Методичне забезпечення формування стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення

У статті розглядаються актуальні проблеми стратегічного управління ефективністю діяльності промислових підприємств. Аналіз робіт відомих науковців та практиків свідчить про великі прогалини в методичному забезпеченні стратегічного управління ефективністю діяльності на засадах імпортозаміщення. Метою статті є обґрунтування методичного забезпечення та надання практичних рекомендацій щодо формування стратегії ефективності діяльності промислового підприємства на засадах імпортозаміщення. У статті розроблено методичний підхід до формування стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення, відмінністю якого є зміст етапів, завдань, методів вирішення, результатів здійснення цих етапів. Також відмінністю розробленого методичного підходу до формування стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення є те, що його підґрунтям, окрім концепцій відомих учених і практиків, стали нормативно-методичні документи, які ухвалені законодавчими органами країни. У статті також наводиться перелік показників, які відображають досягнення цілей підприємства. На прикладі АТ «Українські енергетичні машини» розглянуто окремі етапи реалізації методичного підходу до формування стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення. Наведено напрямки імпортозаміщення продукції на вказаному підприємстві та зміст відповідної цінової політики. Запропоновано систему показників економічного потенціалу та його використання, яка містить показники ефективності фінансової, маркетингової, виробничої, інвестиційної діяльності, розвитку трудового потенціалу підприємства. Використання запропонованого методичного забезпечення формування стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення сприяє підвищенню обґрунтованості впровадження програми імпортозаміщення та забезпечення економічної стійкості в умовах обмеженості діяльності.

**Ключові слова:** ефективність діяльності підприємства, імпортозаміщення, методичний підхід, система показників ефективності діяльності, цінова політика, нормативно-методичне підґрунтя.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 15.

UDC 330.131.52

JEL Classification: D92; D24; F19; M11; M21

### **Budarin O. S. The Methodological Support for the Formation of the Strategy for the Efficiency of Enterprise Activities Based on Import Substitution**

The article addresses current issues in strategic management of the efficiency of industrial enterprises. An analysis of the writings of renowned scholars and practitioners indicates significant gaps in the methodological support for strategic management of efficiency based on import substitution. The aim of the article is to substantiate the methodological support and provide practical recommendations for forming the strategy for the efficiency of industrial enterprise activities based on import substitution. The article develops a methodological approach to forming the strategy for the efficiency of enterprise activities based on import substitution, characterized by the content of stages, tasks, methods of resolution, and results of the implementation of these stages. Also, the difference of the developed methodological approach to the formation of a strategy for the efficiency of the enterprise on the basis of import substitution is that its basis, in addition to the conceptions of renowned scholars and practitioners, was the normative and methodological documents adopted by the legislative bodies of the country. The article also provides a list of indicators that reflect the achievement of the goals of the enterprise. On the example of JSC «Ukrainian Energy Machines», separate stages of implementation of the methodological approach to the formation of a strategy for the efficiency of the enterprise on the basis of import substitution are considered. The directions of import substitution of products at the specified enterprise and the content of the relevant pricing policy are presented. A system of indicators of economic potential and its use, which contains indicators of the efficiency of financial, marketing, production, investment, development of labor potential of enterprise, is proposed. The use of the proposed methodological support for the formation of a strategy for the efficiency of enterprise activities based on import substitution contributes to the enhancement of the substantiation for the implementation of the import substitution program and ensures economic stability in conditions of operational limitations.

**Keywords:** efficiency of enterprise activities, import substitution, methodological approach, system of performance indicators, pricing policy, regulatory and methodological framework.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 15.

**Budarin Oleksii S.** – Postgraduate Student of the Department of Economic and Mathematical Modeling, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: budarin@ukrenergymachines.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9399-9914>

У промисловості України внаслідок війни багато великих і середніх підприємств пошкоджені або зруйновані. Промислове виробництво в 2022 р. скоротилося на 36,7 %, але вже у 2023 р. у промисловості спостерігається відновлювальний тренд, що стало можливим завдяки попиту на внутрішньому ринку, поліпшенню забезпечення електроенергією споживачів, релокації виробництв, лібералізації доступу українських товарів на ринки інших країн, зокрема ЄС, диверсифікації шляхів експорту українських товарів. Проте у машинобудуванні, за результатами першого півріччя 2024 р., відбулося зниження виробництва на 0,9 % порівняно з відповідним періодом 2023 р. переважно внаслідок проблем з доступом підприємств до електроенергії. Це найбільше вплинуло на енергоємні виробництва, потреби яких складно забезпечити засобами автономного живлення (важке машинобудування). Водночас державне, зокрема й оборонне, замовлення сприяло збільшенню виробництва транспортних засобів (залізничних локомотивів і рухомого складу – на 13,7 %, військових транспортних засобів – на 7,9 %) [1]. Враховуючи складні соціально-економічні умови, промислові

підприємства мають розробляти стратегії, які надають змогу нормально вести свою діяльність та забезпечувати їх стійкість в умовах воєнного та повоєнного стану.

Вирішенням проблем стратегічного управління підприємства займалися багато вітчизняних учених, зокрема Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. [2], Наливайко А. П., Решетняк Т. І., Євдокимова Н. М. [3], Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. [4], Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. [5], Шершньова З. Є. [6] та інші. Питання стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю детально розглядаються у роботах Ганіна В. І., Борох С. В. [7], Двудіт З. П., Педос В. О. [8], Зборовської Ю. А. [9], Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. [10], Малярець Л. М., Отенко І. П., Моргун Г. В. [11], Марченко В. М., Лебедевої Н. П. [12] та інші. Але вчені та практики переважно розглядали теоретичні аспекти стратегічного управління діяльністю, зовнішньоекономічної діяльності, експортно-імпортової діяльності, а практичні проблеми формування стратегії ефективності діяльності підприємства вирішувались або частково, або залишались поза увагою.

**Метою** статті є обґрунтування методичного забезпечення формування стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення.

**С**лід відразу зазначити, що для великих промислових підприємств державного сектору економіки розроблено спеціальну законодавчу нормативно-методичну документацію. Наприклад, у «Методичних рекомендаціях щодо складання стратегічних планів підприємства державного сектору» чітко визначено рівні стратегічного планування, процес розробки стратегії, планування (стратегічні цілі та їх оцінка, аналіз внутрішніх чинників, аналіз зовнішніх чинників (аналіз конкуренції, загальний підсумок аналізу чинників – SWOT-аналіз, можливі сценарії майбутнього), місія, цінності та стратегічна концепція, стратегічні цілі та їх оцінка, план дій, фінансові прогнози), річні плани, оцінка, уточнення, зміст стратегічного плану діяльності [13]. Щодо процесу розробки стратегії, то в цьому документі зазначається, що це є комплексний процес довгострокового планування, який допомагає підприємствам встановлювати цілі своєї діяльності, стратегічні напрямки, задачі та інструменти забезпечення їх реалізації. В цьому документі чітко визначається і стратегічне планування як безперервний процес, що складається з чотирьох основних етапів: планування, включаючи розробку стратегії, реалізацію, оцінку результатів і наслідки з аналізом причин досягнення чи недовсягнення результатів та уточнення стратегії з метою підтримки її актуальності. Ще важливо зазначити, що за розробку стратегії та її представлення відповідає генеральний директор підприємства, контролюється відповідальним працівником, а саме: або генеральним директором підприємства, або начальником відділу розробки стратегії, маркетингу або фінансового планування, або співробітником відділу розробки стратегії, або іншим кваліфікованим фахівцем. Також зазначається в цьому документі, що одним із стратегічних напрямів підприємства має бути забезпечення операційної ефективності, що лягає в основу плану розвитку та враховується при визначення операційних та фінансових показників. Для контролю за виконанням стратегічного плану діяльності та його оцінки встановлюється моніторинг процесу досягнення стратегічних цілей.

У «Методичних рекомендаціях щодо підготовки листа очікування власника, затверджених Міністерством економіки від 01 жовтня 2024 року №24098» говориться про коротко- та середньострокові фінансові, операційні і нефінансові цілі діяльності підприємства, що визначаються з урахуванням стратегічного плану розвитку [14]. Цілі ді-

яльності підприємства рекомендується визначати з урахуванням його комерційної та некомерційної господарської діяльності, зокрема діяльності, яка фінансується або компенсується державою відповідно до вимог законодавства, квазіфіскальними операціями. Цілі діяльності підприємства відповідають положенням його статуту та фактичним видам його діяльності. Також зазначається, що для контролю за досягненням цілей діяльності підприємства для кожної фінансової, операційної та нефінансової цілі рекомендовано зазначати відповідні цільові показники ефективності. При цьому цільові показники ефективності рекомендується визначати з урахуванням досягнення цілей діяльності підприємства та фактичних результатів за останній звітний рік, їхнього відхилення від планових показників відповідного року, виробничих циклів, загальноекономічних факторів (зростання основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України на відповідний рік), негативних наслідків збройної агресії та інших факторів, що впливають на діяльність підприємства. Фінансові цілі спрямовані на забезпечення фінансової стійкості підприємства, ефективного використання капіталу, здатності виконувати зобов'язання за рахунок власного майна, зростання прибутковості та розміру виплат на користь держави. Операційні цілі спрямовані на підвищення ефективності та результативності операційної діяльності підприємства, оптимізацію виробничих процесів, ефективного використання майна, здійснення капітальних інвестицій, зниження операційних витрат та інше. Нефінансові цілі спрямовані на виконання підприємством спеціальних обов'язків; виконання заходів, передбачених державними стратегіями та програмами розвитку, стратегіями розвитку територіальних громад; участь в забезпеченні національної безпеки, у тому числі захисті об'єктів критичної інфраструктури; виконання завдань для сприяння обороноздатності держави та захисту життя, здоров'я та прав людей під час воєнного стану, встановлення та використання альтернативних джерел енергії, підготовка до проходження осінньо-зимового періоду, релокація підприємства; ужиття заходів щодо реорганізації підприємства; ужиття заходів для поліпшення корпоративного управління; забезпечення прозорості інформації щодо діяльності, фінансових результатів та важливих рішень, які впливають на інтереси зацікавлених сторін; ужиття заходів корпоративної соціальної відповідальності, які стосуються діяльності підприємства щодо забезпечення прав людини, внеску в соціальний та економічний розвиток суспільства, а також збереження навколишнього середовища та переходу на відновлювані джере-

ла енергії; ужиття заходів для покращення управління персоналом; розроблення та впровадження системи управління ризиками, що включає ідентифікацію, аналіз та моніторинг потенційних загроз,

а також упровадження гнучких систем протидії загрозам.

В табл. 1 наведено показники, які відображають досягнення відповідних цілей підприємства.

Таблиця 1

**Перелік показників згідно цілей діяльності підприємства**

Фінансові цілі	Операційні цілі	Нефінансові цілі
рентабельності (коефіцієнт рентабельності діяльності, коефіцієнт рентабельності операційних витрат, коефіцієнт зростання операційних витрат, коефіцієнт рентабельності EBITDA, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт зростання доходів); платоспроможності (коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт покриття EBITDA фінансових витрат, коефіцієнт відношення боргу до EBITDA, коефіцієнт відношення боргу до власного капіталу, коефіцієнт відношення боргу до активів); ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, період обороту дебіторської заборгованості, період обороту кредиторської заборгованості); обсяги виплат на користь держави; обсяги бюджетного фінансування (у разі наявності)	Показники ефективності та результативності операційної діяльності підприємства, оптимізації виробничих процесів, стимулювання ефективного використання майна, здійснення капітальних інвестицій, зниження операційних витрат, підвищення рівня задоволеності споживачів; показники ефективності використання коштів державного бюджету	Показники, які відображають виконання завдань з реалізації державної політики, задоволення суспільних інтересів (включаючи національну безпеку, захист довкілля), виконання спеціальних обов'язків, корпоративну соціальну відповідальність, сталий розвиток, розвиток працівників

На основі аналізу відомих вчених і практиків з вирішення проблем ефективності діяльності підприємства, ефективності експортно-імпоротної діяльності, проблем імпортозаміщення, з урахуван-

ням чинної законодавчої нормативно-методичної документації, запропоновано методичний підхід до формування стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення (табл. 2).

Таблиця 2

**Методичний підхід до формування стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення**

Зміст завдання етапу	Методи вирішення завдань	Очікувані результати
1	2	3
1. Формування стратегічних цілей та задач розвитку підприємства		
Аналіз цілей та задач розвитку підприємства	Методи аналізу та синтезу	Перелік цілей та задач розвитку підприємства
2. Оцінка господарської діяльності підприємства		
Аналіз діяльності підприємства	Методи економічного аналізу	Перелік особливостей діяльності промислового підприємства
3. Оцінка ефективності діяльності підприємства		
Аналіз ефективності діяльності підприємства	Методи економічного аналізу	Визначення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства
4. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність діяльності підприємства		
Визначення основних факторів зовнішнього середовища, які впливають на ефективність діяльності	Аналітичні методи: багатофакторний регресійний аналіз, факторний аналіз	Перелік основних факторів зовнішнього середовища, які впливають на ефективність діяльності
5. Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на ефективність діяльності підприємства		
Визначення факторів внутрішнього середовища, які впливають на ефективність діяльності	Аналітичні методи: багатофакторний регресійний аналіз, факторний аналіз	Перелік факторів внутрішнього середовища, які впливають на ефективність діяльності



1	2	3
6. Проведення SWOT-аналізу		
Визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз діяльності підприємства	Економічний аналіз	Перелік сильних та слабких сторін, можливостей та загроз діяльності підприємства
7. Оцінка експортно-імпоротної діяльності підприємства		
Аналіз експортно-імпоротної діяльності підприємства	Економічний аналіз	Визначення резервів розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства
8. Оцінка економічного потенціалу для здійснення програми імпортозаміщення на підприємстві		
Аналіз економічного потенціалу для реалізації програми імпортозаміщення	Економічний аналіз	Визначення шляхів реалізації програми імпортозаміщення на підприємстві
9. Аналіз стратегій підприємства та їх цілей, їх взаємозв'язку зі стратегією ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення		
Аналіз стратегій підприємства та їх взаємозв'язку зі стратегією ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення	Стратегічний аналіз	Визначення взаємозв'язку стратегії ефективності діяльності з іншими стратегіями підприємства
10. Уточнення стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення		
Визначення стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення	Стратегічний аналіз, економічний аналіз, аналітичні методи	Стратегія ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення
11. Обґрунтування забезпечення реалізації стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення		
Формування системи заходів забезпечення реалізації стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення	Методи управління, аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень	Система заходів забезпечення реалізації стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення

Діяльність вітчизняних промислових підприємств здійснюється в складних умовах. Так, АТ «Українські енергетичні машини» в умовах воєнного стану продовжило виготовляти та відвантажувати обладнання для електростанцій України, а також проводити заходи щодо розширення ринків збуту, наприклад, в напрямку модернізації існуючого локомотивного парку Євросоюзу [15]. Зокрема, виробництво та реалізація тягових електродвигунів дозволить диверсифікувати ринки збуту, забезпечити імпортозаміщення двигунів на сучасні модифікації типу ЕД 141, ЕДП810, організувати ремонт європейських тепловозів та електровозів новими та відремонтованими двигунами типу ЕД118, ЕД133 та ін. для рухомого складу Євросоюзу, створювати нові можливості для економічного розвитку. Стратегічною метою розвитку підприємства є забезпечення: збереження унікального підприємства в умовах воєнного стану, енергетичної безпеки України, переорієнтації на євро-

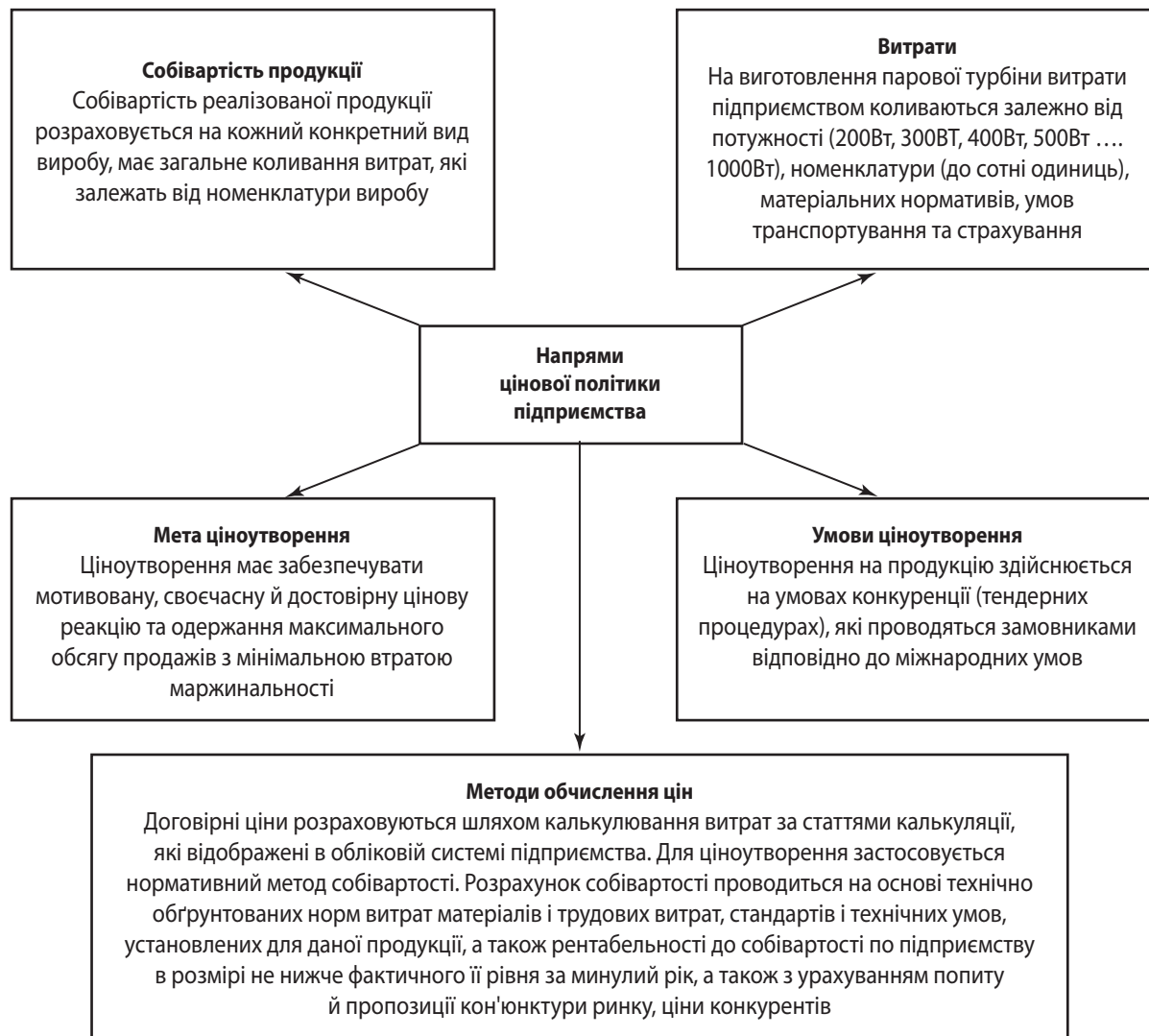
пейських замовників, нарощування обсягів виробництва, виплати дивідендів акціонерам, гідного рівня заробітної плати працівників підприємства, стабільної якості і високого технічного рівня виробленого енергетичного обладнання, соціального захисту працівників.

Метою розвитку підприємства є проектування, виробництво, шефмонтаж і технічне обслуговування: установок паротурбінних і парогазових стаціонарних, гідравлічних турбін, передтурбінних затворів, підігрівачів, тягодуттєвих машин, конденсаторів для парових турбін і ежекторів, виготовлення турбогенераторів потужністю 1000–1200 МВт. Цілями діяльності підприємства є виконання генеральним підрядником проектів «під ключ» (будівництво, комплексне постачання обладнання, виконання інжинірингових робіт та введення в експлуатацію); виконання генеральним підрядником проектів «під ключ» із залученням фінансування; залучення кредитів міжнародних фінансових орга-

нізацій та інших фінансових установ для виконання проєктів; проникнення в нові ринкові сегменти.

**Н**а підприємстві реалізується програма імпортозаміщення в таких напрямках, а саме: модернізація обладнання турбіни К-1000-60/3000; модернізація або повна заміна турбіни

К-200-130; виробництво робочих лопаток з титанового сплаву; модернізація турбіни К-800-240; конденсатора типу КП-1650НЖ-1; конденсатора парової турбіни К-1000-60/3000. Реалізація програми імпортозаміщення забезпечується відповідною ціновою політикою на підприємстві, яка здійснюється в напрямках, наведених на *рис. 1*.



**Рис. 1. Напрями цінової політики АТ «Українські енергетичні машини»**

**В**ажливими етапами у формуванні стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення є оцінка господарської діяльності та оцінка ефективності діяльності підприємства. Інформаційним підґрунтям цих оцінок є система частинних показників. Вчені та практики, які вирішували проблеми економічного аналізу діяльності промислового підприємства, рекомендують до системи показників економічного потенціалу включити показники фінансової діяльності ( $y_1$  – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн;  $y_2$  – валовий прибуток, тис. грн;  $y_3$  – чистий фінансовий результат,

тис. грн;  $y_4$  – валову рентабельність, %;  $y_5$  – рентабельність діяльності, %), маркетингової діяльності ( $x_1$  – обсяг реалізованої (робіт, послуг) на вітчизняному ринку, тис. грн;  $x_2$  – виручка від реалізації продукції на експорт, тис. грн), виробничої діяльності ( $x_3$  – рівень використання виробничих потужностей, %), інвестиційної діяльності ( $x_4$  – капітальні інвестиції усього, тис. грн), розвитку трудового потенціалу підприємства ( $x_5$  – середньо-облікова чисельність штатних працівників, осіб;  $x_6$  – середньомісячна заробітна плата працівників, грн;  $x_7$  – продуктивність праці одного працюючого ПВП, тис. грн/особу/міс;  $x_8$  – питома вага праців-

ників, які здійснюють науково-технічну діяльність, %), стан використання активів ( $x_9$  – використання активів, усього, тис. грн;  $x_{10}$  – оборотних активів, тис. грн;  $x_{11}$  – основні засоби (первісна вартість), тис. грн).

Система містить показники ефективності фінансової, маркетингової, виробничої, інвестиційної діяльності, розвитку трудового потенціалу підприємства.

**А**ля визначення впливу факторів внутрішнього середовища на ефективність діяльності підприємства АТ «Українські енергетичні машини» слід спочатку обчислити парні коефіцієнти кореляції (табл. 3), а потім – регресійні залежності означених показників фінансової діяльності від всіх інших показників, які корелюють з ними.

$$y_1 = \sqrt{4,93392E11 + 1550,97x_7^2}, \quad R^2 = 94,104\%, \quad F = 63,85;$$

$$y_2 = \sqrt{-9,20475E10 + 222,269x_7^2}, \quad R^2 = 91,923\%, \quad F = 45,52;$$

$$y_3 = \sqrt{-5,61197E10 + 2,30772x_7^2}, \quad R^2 = 95,225\%, \quad F = 79,76;$$

$$y_4 = \sqrt{266,297 + 1,97619E-7x_7^2}, \quad R^2 = 87,005\%, \quad F = 26,78;$$

$$y_5 = \exp(-35,2196 + 3,424 \ln(x_7)), \quad R^2 = 71,6\%, \quad F = 10,08;$$

$$y_3 = \exp\left(2,678 + \frac{30117,3}{x_5}\right), \quad R^2 = 83,167\%, \quad F = 19,76;$$

$$y_5 = -23,82 + \frac{117038}{x_3}, \quad R^2 = 94,08\%, \quad F = 63,54.$$

Обчислені моделі статистично якісні, що підтверджує коефіцієнт детермінації та критерій Фішера. Отже, ефективність діяльності підприємства нелінійно залежить від продуктивності праці одного працюючого ПВП та середньооблікової чисельності штатних працівників. Обчислені моделі корисні при обґрунтуванні планових значень показників у процесі розроблення стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення.

### ВИСНОВКИ

Таким чином, запропонований методичний підхід до формування стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення має відмінності у змісті етапів, завдань, методів вирішення, результатів здійснення етапів. Методичне забезпечення ґрунтується, окрім концепцій відомих вчених та практиків, які вирішували проблеми стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства, експортно-імпортною діяльністю,

Аналіз матриці парних коефіцієнтів кореляції свідчить про тісний взаємозв'язок між такими парами показників:

$$y_1 \leftrightarrow x_1, y_1 \leftrightarrow x_2, y_1 \leftrightarrow x_7, y_2 \leftrightarrow x_1, y_2 \leftrightarrow x_2,$$

$$y_2 \leftrightarrow x_7, y_3 \leftrightarrow x_1, y_3 \leftrightarrow x_5, y_3 \leftrightarrow x_7,$$

$$y_4 \leftrightarrow x_1, y_4 \leftrightarrow x_2, y_4 \leftrightarrow x_7, y_5 \leftrightarrow x_5, y_5 \leftrightarrow x_7.$$

Взаємозв'язок показників ефективності діяльності з обсягом реалізованої (робіт, послуг) на вітчизняному ринку та виручкою від реалізації продукції на експорт лінійний і функціональний. Фактор продуктивності праці одного працюючого ПВП істотно впливає на всі показники ефективності діяльності. Слід зазначити, що і фактор середньооблікової чисельності штатних працівників також впливає на ефективність діяльності. Рівняння залежностей показників ефективності діяльності від цих факторів та їх статистичні характеристики якості мають вигляд:

й на нормативно-методичній основі, яка розроблена законодавчими органами в країні. Застосування запропонованого методичного забезпечення формування стратегії ефективності діяльності на засадах імпортозаміщення в умовах реального підприємства сприяє обґрунтованості та дієвості розробленого управлінського рішення в його стратегічному управлінні. ■

### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Сучасні тенденції в українській промисловості. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 20.11.2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/suchasni-tendentsiyi-v-ukrayinskiy-promyslovosti>
2. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
3. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів:

Матриця парних коефіцієнтів кореляції показників оцінки діяльності АТ «Українські енергетичні машини»

	y1	y2	y3	y4	y5	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11
y1		0,9828	0,8309	0,9791	0,5357	0,9785	0,7311	0,4613	0,2171	-0,5106	0,0403	0,9344	0,455	-0,4412	-0,3056	-0,057
		<b>0,0004</b>	<b>0,0405</b>	<b>0,0007</b>	0,2734	<b>0,0007</b>	0,0987	0,3572	0,6794	0,3007	0,9396	<b>0,0063</b>	0,3646	0,3812	0,5558	0,9146
y2	0,9828		0,7613	0,9893	0,4262	0,9435	0,7785	0,3106	0,2801	-0,4359	0,1955	0,9137	0,302	-0,4686	-0,3893	-0,1567
			<b>0,0004</b>	<b>0,0002</b>	0,3994	<b>0,0047</b>	0,0681	0,5491	0,5908	0,3876	0,7104	<b>0,0108</b>	0,5608	0,3486	0,4456	0,7669
y3	0,8309	0,7613		0,715	0,9107	0,893	0,3431	0,4838	-0,0976	-0,8591	-0,2312	0,9392	0,4925	-0,6973	-0,456	-0,233
				<b>0,1103</b>	<b>0,0116</b>	<b>0,0166</b>	0,5055	0,3309	0,854	<b>0,0284</b>	0,6594	<b>0,0054</b>	0,321	0,1236	0,3634	0,6568
y4	0,9791	0,9893	0,715		0,3672	0,9196	0,843	0,3976	0,2424	-0,3384	0,137	0,8624	0,3867	-0,34	-0,2549	-0,0185
					<b>0,0094</b>	<b>0,0094</b>	<b>0,035</b>	0,435	0,6435	0,5118	0,7958	<b>0,0271</b>	0,4489	0,5097	0,6259	0,9723
y5	0,5357	0,4262	0,9107	0,3672		0,6515	-0,0298	0,4752	-0,2882	-0,93	-0,4419	0,7321	0,4929	-0,677	-0,3913	-0,2278
				<b>0,0116</b>	0,474	0,161	0,9554	0,3408	0,5797	<b>0,0072</b>	0,3803	0,098	0,3205	0,1397	0,443	0,6642
x1	0,9785	0,9435	0,893	0,9196	0,6515		0,5747	0,4485	0,2593	-0,6611	-0,0016	0,9711	0,4467	-0,5449	-0,3838	-0,138
			<b>0,0047</b>	<b>0,0094</b>	0,161	0,2328	0,3724	0,6198	0,1528	0,9976	<b>0,0012</b>	0,3746	0,2636	0,4526	0,7943	0,2304
x2	0,7311	0,7785	0,3431	0,843	-0,0298	0,5747		0,3467	0,0039	0,161	0,165	0,4952	0,328	0,052	0,0568	0,2304
				<b>0,035</b>	0,9554	0,2328		0,5008	0,9942	0,7606	0,7547	0,3179	0,5257	0,9221	0,9148	0,6605
x3	0,4613	0,3106	0,4838	0,3976	0,4752	0,4485	0,3467		-0,3541	-0,1989	-0,7438	0,3145	0,9997	0,2722	0,5577	0,7306
							0,5008		0,491	0,7055	0,0901	0,5438	0	0,6018	0,2502	0,0991
x4	0,3572	0,5491	0,3309	0,435	0,3408	0,3724	0,5008		-0,3541	-0,0197	0,57	0,1802	-0,364	-0,1081	-0,2706	-0,2556
				<b>0,2424</b>	-0,2882	0,2593	0,0039	0,9942	0,491	0,9704	0,2376	0,7326	0,4781	0,8385	0,6039	0,6249
x5	0,6794	0,5908	0,854	0,6435	0,5797	0,6198	0,9942	0,491		0,9704	0,2376	0,7326	0,4781	0,8385	0,6039	0,6249
				-0,3384	-0,93	-0,6611	0,161	-0,1989	-0,0197		0,1882	-0,7626	-0,217	0,8385	0,6268	0,4887
x6	0,3007	0,3876	<b>0,0284</b>	0,5118	<b>0,0072</b>	0,1528	0,7606	0,7055	0,9704		0,7211	0,0779	0,6796	<b>0,037</b>	0,1829	0,3253
					-0,4419	-0,0016	0,165	-0,7438	0,57	0,1882	0,57	0,0517	-0,7539	-0,2582	-0,5263	-0,5762
x7	0,0403	0,1955	-0,2312	0,137	0,4419	0,3803	0,9976	0,7547	0,0901	0,2376	0,7211	0,9224	0,0834	0,6213	0,2834	0,2314
				0,7988	0,3803	0,9976	0,7547	0,0901	0,2376	0,7211	0,9224	0,9224	0,0834	0,6213	0,2834	0,2314
x8	0,9344	0,9137	0,9392	0,8624	0,7321	0,9711	0,4952	0,3145	0,1802	-0,7626	0,0517		0,3166	-0,7192	-0,5648	-0,3355
				<b>0,0054</b>	<b>0,0012</b>	0,098	<b>0,0012</b>	0,3179	0,5438	0,0779	0,9224	0,9224	0,5409	0,1072	0,2429	0,5156
x9	0,455	0,302	0,4925	0,3867	0,4929	0,4467	0,328	0,9997	-0,364	-0,217	-0,7539	0,3166		0,2584	0,5484	0,7204
				0,4489	0,3205	0,3746	0,5257	0	0,4781	0,6796	0,0834	0,5409	0,5409	0,6211	0,2598	0,1063
x10	-0,4412	-0,4686	-0,6973	-0,34	-0,677	-0,5449	0,052	0,2722	-0,1081	0,8385	-0,2582	-0,7192	0,2584		0,9422	0,8557
				0,5097	0,1397	0,2636	0,9221	0,6018	0,8385	<b>0,037</b>	0,6213	0,1072	0,6211		<b>0,0049</b>	<b>0,0297</b>
x11	-0,3056	-0,3893	-0,456	-0,2549	-0,3913	-0,3838	0,0568	0,5577	-0,2706	0,6268	-0,5263	-0,5648	0,5484	0,9422		0,9668
				0,6259	0,443	0,4526	0,9148	0,2502	0,6039	0,1829	0,2834	0,2429	0,2598	<b>0,0049</b>		<b>0,0016</b>
x11	-0,057	-0,1567	-0,233	-0,0185	-0,2278	-0,138	0,2304	0,7306	-0,2556	0,4887	-0,5762	-0,3355	0,7204	0,8557	0,9668	
				0,9723	0,6642	0,7943	0,6605	0,0991	0,6249	0,3253	0,2314	0,5156	0,1063	<b>0,0297</b>	<b>0,0016</b>	



- монографія / Наливайко А. П., Решетняк Т. І., Євдокимова Н. М. та ін. Київ : КНЕУ, 2013. 454 с.
4. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
  5. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
  6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
  7. Ганін В. І., Борох С. В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 162–169. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2018\\_28%283%29\\_\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28%283%29__23)
  8. Двудіт З. П., Педос В. О. Окремі аспекти особливостей стратегії зовнішньої економічної діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 196–200. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/38.pdf>
  9. Зборовська Ю. Л. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК України в контексті глобалізації. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економіка АПК і природокористування»*. 2014. № 5. С. 108–116. URL: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/5af06250-c285-4c61-935a-7967859bdad3/content>
  10. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств : монографія. Луцьк, 2010. 220 с.
  11. Малярець Л. М., Отенко І. П., Моргун Г. В. Стратегічне управління експортно-імпортною діяльністю підприємства на засадах контролінгу : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 193 с.
  12. Марченко В. М., Лебедєва Н. П. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 592–596. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/99.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/99.pdf)
  13. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/download/3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621/file.pdf>
  14. Методичні рекомендації щодо підготовки листа очікувань власника. URL: <https://me.gov.ua/view/9f1ef879-8df3-41bf-a112-f09542d8a7bb>
  15. АТ «Українські енергетичні машини». URL: <https://ukrenergymachines.com/>

## REFERENCES

- АТ «Ukrainski enerhetychni mashyny». <https://ukrenergymachines.com/>
- Dvulit, Z. P., and Pedos, V. O. "Okremi aspekty osoblyvostei stratehii zovnishnoi ekonomichnoi diialnosti pidpriemstv" [Specific Aspects of Features of the Foreign Economic Activity of Enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2017. <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/38.pdf>
- Hanin, V. I., and Borokh, S. V. "Stratehichni aspekty upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva" [Strategic Aspects of the Management of Foreign and Economic Activity of the Enterprise]. *Ekonomichniy analiz*. 2018. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2018\\_28%283%29\\_\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28%283%29__23)
- Krasnokutskaya, N. S., and Kabanets, I. A. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kharkiv: NTU «KhPI», 2017.
- Lipych, L. H., and Fatenok-Tkachuk, A. O. *Formuvannia stratehii rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv* [Formation of a Strategy for the Development of Foreign Economic Activity of Machine-building Enterprises]. Lutsk, 2010.
- "Metodychni rekomendatsii shchodo pidhotovky lysta ochikuvan vlasnyka" [Methodological Recommendations for Preparing an Owner's Expectations List]. <https://me.gov.ua/view/9f1ef879-8df3-41bf-a112-f09542d8a7bb>
- "Metodychni rekomendatsii shchodo skladannia stratehichnykh planiv pidpriemstvamy derzhavnoho sektoru" [Methodological Recommendations for the Preparation of Strategic Plans by Public Sector Enterprises]. *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy*. <https://me.gov.ua/download/3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621/file.pdf>
- Maliarets, L. M., Otenko, I. P., and Morhun, H. V. *Stratehichne upravlinnia eksportno-importnoiu diialnistiu pidpriemstva na zasakh kontrolinhu* [Strategic Management of the Enterprise's Export-import Activities Based on Controlling Principles]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 2017.
- Marchenko, V. M., and Lebedieva, N. P. "Stratehiia eksportnoi diialnosti subiekta zovnishnoekonomichnoi diialnosti" [Strategy of Export Activity of the Subject of Foreign Economic Activity]. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/99.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/99.pdf)
- Nalyvaiko, A. P. et al. *Stratehiia pidpriemstva: adaptatsiia orhanizatsii do vplyvu svitovykh suspilno-ekonomichnykh protsesiv* [Enterprise Strategy: Adaptation of Organizations to the Influence of Global Socio-economic Processes]. Kyiv: KNEU, 2013.
- Ponomarenko, V. S., Trydid, O. M., and Kyzym, M. O. *Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzis* [Enterprise Development Strategy in Times of Crisis]. Kharkiv: VD «ІNZhEK», 2003.
- "Suchasni tendentsii v ukrainskii promyslovosti" [Cur-

rent Trends in Ukrainian Industry]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. November 20, 2024. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/suchasni-tendentsiyi-v-ukrayinskiy-promyslovosti>

Shershnova, Z. Ye. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: KNEU, 2004.

Taran-Lala, O. M., and Sukhoruk, K. V. "Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Features of Strategic Management of the Enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 25 (2021).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

Zborovska, Yu. L. "Formuvannia stratehii zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv APK Ukrainy v konteksti hlobalizatsii" [Formation of Foreign Economic Activity Strategy of Ukraine AIC Enterprises in the Context of Globalization]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva. Seriiia «Ekonomika APK i pryrodokorystuvannia»*. 2014.