

**Мариненко Н.Ю.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та фінансів  
Тернопільського національного технічного університету  
імені Івана Пулюя*

**Marynenko N.Yu.**

*PhD (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of Economics and Finance Department  
Ternopil Ivan Puluj National Technical University*

## ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ СТРУКТУР В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### CHARACTERISTICS AND FEATURES OF PRODUCTION AND ECONOMIC ORGANIZATIONS FUNCTIONING UNDER MODERN CONDITIONS

**Анотація.** У роботі подано організаційну структуру управління виробничо-господарських структур (ВГС) у машинобудуванні та особливості взаємодії підприємств, що входять до складу ВГС. На прикладі машинобудівного холдингу “Согит Group” встановлено особливості функціонування організації в сучасних умовах, беручи за основу аналіз значення коефіцієнта рухливої рівноваги. Виявлено, що у діяльності досліджуваного холдингу найбільш кризовим був 2014 р. Проте у 2015 р. керівництву підприємства вдалося скоротити майже втричі розмір чистого збитку, збільшити консолідовану виручку на 7% та чистий оборотний капітал на 22% завдяки своєчасній реакції на зміни зовнішнього середовища за рахунок реалізації концепції адаптивного управління.

**Ключові слова:** виробничо-господарська структура, організаційна структура, машинобудівний холдинг, адаптивні заходи, зовнішнє середовище.

**Вступ та постановка проблеми.** У сучасних умовах сталий розвиток економіки країни та підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів є неможливими без формування потужних інтегрованих структур. Це обумовлено тим, що такі структури дають змогу долати фактори нестабільної ситуації, сприяти посиленню конкурентних позицій на ринку, концентрувати ресурси на пріоритетних напрямках розвитку, входити на рівних в світогосподарські процеси. Можливості даних структур підтверджує і світова практика.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження організації та функціонування ВГС було здійснено в роботах вітчизняних вчених О.І. Амоші, І.В. Алексеєва, Б.М. Андрушківа, А.І. Бажанової, А.Е. Воронкової,

М.М. Іванова, М.О. Кизима, М.К. Колісник, О.А. Лактіонової, М.В. Ольшанської, О.І. Пушкаря, О.В. Раєвцевої та ін. Серед зарубіжних науковців варто відзначити роботи у сфері розвитку підприємств, що належать Ст. Біру, П. Друкеру, Д. Нортону, М. Портеру, Дж. Стігліцу та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Недостатньо розробленими та дослідженими залишаються взаємозв'язки, в яких перебувають підприємства, що знаходяться в складі ВГС, характер виникнення цих взаємозв'язків та мета організації всередині ВГС, а також особливості їхнього функціонування в сучасних умовах господарювання.

**Метою статті є** визначення характеристики та особливостей функціонування підприємств у складі

Таблиця 1

Класифікація ВГС [4]

Ознаки класифікації ВГС	Різновиди ВГС
Галузева приналежність	промислові, будівельні, транспортні, зв'язку тощо, у тому числі промислові: машинобудівні, металургійні, енергетичні, видобувні, хімічні, харчові тощо
Наявність підрозділів, що визначають інноваційну орієнтацію	з науково-дослідними (НД) та проектно-конструкторськими і технологічними інститутами (ПКТ), з НД і ПКТ бюро, без інноваційних підрозділів
Обсяг виробничо-господарської діяльності	малі, середні, великі
Організаційно-правова форма	приватні, акціонерні, державні, ТОВ, інші товариства
Серійність виробництва	індивідуальне, серійне та масове виробництво
Сфера діяльності	місцевий, національний та зовнішній ринки
Форма інтегрування	горизонтальна та вертикальна інтеграція, диверсифікація, конгломерат, холдингова компанія, ПФГ
Форма проникнення на ринки	філії, дочірні та змішані підприємства
Характер міжнародної торгівлі	експортери та імпортери
Характер оновлення продукції	з власними розробками продукції, з ліцензійними продуктами
Характер участі державних органів в управлінні діяльністю ВГС	керовані державою: повністю або частково (в т.ч. кластери); регульовані державою

ВГС в умовах політико-економічної ситуації, що склалася у державі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Умови, в яких сьогодні доводиться працювати підприємствам, створюють ситуацію, коли для успішного функціонування суб'єктам господарювання простіше об'єднуватися у різного роду структури, зокрема ВГС.

Аналіз наукової літератури з дослідження організації ВГС або близьких до змісту ВГС виробничих об'єднань дав змогу стверджувати, що на сьогоднішній день серед вчених не існує єдиної думки щодо її змісту.

Так, М.К. Колісник під ВГС розуміє «об'єднання нефінансових корпорацій із фінансово-кредитними установами, яке може здійснювати внутрішній перерозподіл фінансових ресурсів на користь підприємств, які перебувають у стадії інноваційних перетворень» [1]. Дане визначення ВГС характеризує системоутворююче об'єднання тільки з позиції формування та перерозподілу фінансових ресурсів у межах ВГС, тому не може вважатися універсальним.

А.І. Бажанова під терміном «виробничо-господарська структура» розуміє «добровільне об'єднання двох або

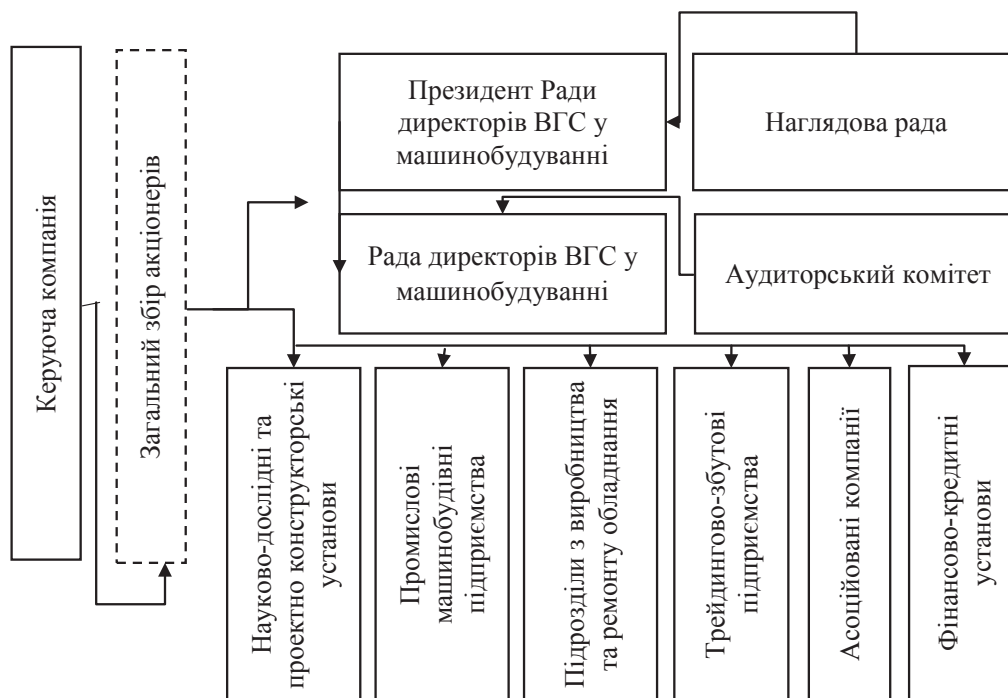
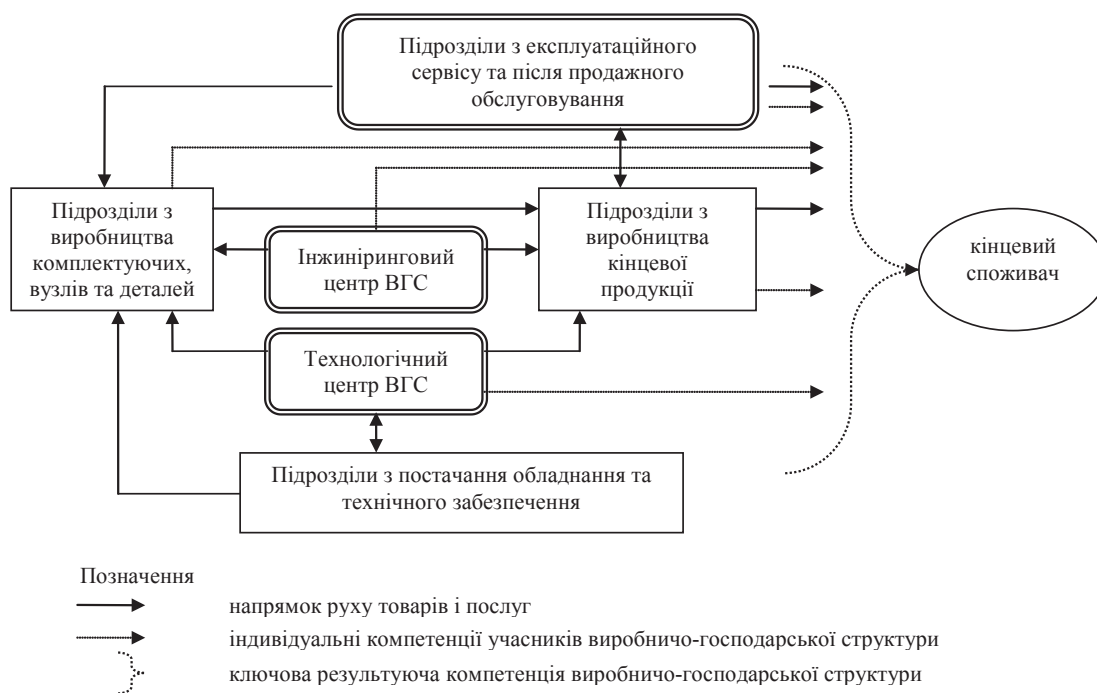


Рис. 1. Організаційна структура управління ВГС у машинобудуванні

Джерело: удосконалено на основі [5, с. 90]



Позначення



напрямок руху товарів і послуг



індивідуальні компетенції учасників виробничо-господарської структури



ключова результуюча компетенція виробничо-господарської структури

Рис. 2. Організація взаємодії підприємств, що входять до складу ВГС з машинобудування

більше юридичних осіб, що повністю або частково поєднали свої матеріальні або нематеріальні ресурси з метою здійснення спільної виробничої, інвестиційної, наукової, комерційної та/або інших видів діяльності, координації дій, захисту своїх прав, відстоювання спільних інтересів, що не суперечать чинному законодавству і базуються на спільності завдань, які прагнуть здійснити підприємства при об'єднанні чи єдності їх матеріальних інтересів, чи технологічній спільності процесів виробництва, централізації управління тощо і діє на підставі установчих документів» [2]. Дане визначення може вважатися досить повним та обґрунтованим, проте носить загальний, неконкретний характер, тому також не може вважатися універсальним.

Більш точнішого змісту визначення ВГС, ніж у попередній роботі, надала О.А. Лактіонова: «Це складна система, яка розглядається на основі узагальнення взаємозв'язків її елементів, виокремлення виробничого процесу як головного важеля функціонування і розвитку. Її функціонування здійснюється у сфері суспільного виробництва та направлено на вироблення та реалізацію продукції» [3]. Автор у даному визначенні характеризує ВГС з точки зору системного підходу, проте незрозумілим залишається характер взаємозв'язку, в якому перебувають складові одиниці ВГС.

Проте, на нашу думку, далі в дослідженні слід використовувати визначення, подане І.В. Алесєєвим, згідно з яким ВГС – це «форма господарювання, яка може об'єднувати різні за своїм виробничо-господарським змістом, за організаційно-правовою формою, за масштабами виробничо-господарської діяльності та іншими ознаками підприємства та їх угруповання, а також об'єднання з установами і організаціями інших сфер економічної діяльності (банками, фінансовими компаніями тощо)» [4].

Згідно із запропонованою класифікацією ВГС у роботі І.В. Алесєєва, такі структури можуть мати наступні різновиди (табл. 1).

На нашу думку, узагальнена організаційна структура ВГС може бути представлена в такому вигляді (рис. 1).

До корпоративного управління повинні входити наглядова рада та аудиторський комітет, які здійснюють керівництво над Президентом ради й ради директорів і підпорядковуються керуючій компанії.

На рисунку 2 представлено зворотній рух інформації та управлінських реакцій від структурних одиниць, що входять до складу ВГС, до споживача.

У роботі особливості функціонування ВГС у нових ринкових умовах досліджено на основі аналізу коефіцієнта рухливої рівноваги [6, с. 181] машинобудівного холдингу «Согум Груп». Його діяльність, як найбільшого в Україні холдингу з виробництва гірничошахтного устаткування [7], зосереджена на інжинірингу, виробництві,

комплексних постачаннях і сервісному обслуговуванні обладнання для гірничодобувної галузі.

До «Согум Груп» входять: «Согум Дружківський машинобудівний завод», «Согум Горлівський машинобудівник», «Согум Донецький енергозавод», «Согум Донецькіргірмаш», «Согум Каменський машинобудівний завод» (Російська Федерація) та інші. Основний вид діяльності холдингу – це механізовані кріплення, очисні й прохідницькі комбайни, скребкові та стрічкові конвеєри, електровози і вагонетки, насосні станції, вентилятори головного провітрювання, електрообладнання, трансформаторні підстанції, підйомні машини, роторні екскаватори та інше гірничо-шахтне обладнання (всього близько 400 найменувань).

У діяльності машинобудівного холдингу «Согум Груп» найважчим був 2014 р. З початком бойових дій на сході країни відбулося скорочення реалізації машинобудівної продукції холдингу на основний ринок збуту – в Російську Федерацію. Також дана тенденція торкнулася і внутрішнього українського ринку. Ці фактори мали вплив на формування чистого збитку холдингу на кінець 2014 р. в розмірі 2 366,0 млн. грн. Проте, вже за рік, у 2015 р. керівництву підприємства вдалося скоротити майже втричі розмір чистого збитку до 632 млн. грн., збільшити консолідовану виручку на 7% до 1,7 млрд. грн. та на 22% збільшити чистий оборотний капітал. Аналізуючи значення коефіцієнта рухливої рівноваги, що відображає траєкторію адаптації підприємства, було визначено швидкість реакції машинобудівного холдингу «Согум Груп» на вимоги зовнішнього середовища та заходи, що були здійснені в процесі адаптації холдингу (рис. 3).

З рисунку 3 бачимо, що траєкторія адаптації холдингу мала найменше значення у вересні 2014 р. Основний акцент діяльності холдингу було зосереджено на виробництві та поставках гірничо-шахтного обладнання. Вже наприкінці 2014 – початку 2015 рр., спостерігаємо тенденцію до зростання значення коефіцієнта рухливої рівноваги.

Це пов'язано з тим, що керівництво холдингу, беручи до уваги вимоги ринку, впровадило в діяльність групи підприємств адаптивні заходи, зокрема:

1. Розширило можливості з ремонту та модернізації екскаваторів та електровозів, що дозволило заключити нові вигідні контракти на 2017–2018 рр.

2. Зробили основний акцент діяльності холдингу на сервісних рішеннях. Так, частка сервісу у 2015 р. в загальному обсягу діяльності збільшилася до 67%.

3. Запустили пілотний проект з сервісу обладнання для відкритих робіт. Ефективність даного проекту забезпечила компанії додатковий прибуток у розмірі 8,16 млн. грн. та дозволило оформити пілотний проект в самостійний напрямок діяльності на постійній основі.

Своєчасна реакція керівництва на зміни зовнішнього середовища за рахунок реалізації концепції адаптивного управління дозволила підприємству покращити показники своєї діяльності у 2015 р. порівняно з кризовим 2014 р. Зміна вектору адаптивного розвитку на інтеграцію існуючих машинобудівних продуктів підприємства-виробника у бізнес підприємств-споживачів забезпечила позитивну динаміку розвитку досліджуваного підприємства.

**Висновки.** Таким чином, у дослідженні подано організаційну структуру управління ВГС у машинобудуванні та особливості взаємодії підприємств, що входять до складу даного виду ВГС. На прикладі машинобудівного холдингу «Согум Груп» встановлено особливості функціонування ВГС у сучасних умовах.



Рис. 3. Траєкторія адаптації «Согум Груп» у 2014–2015 рр.

Список використаних джерел:

1. Кузьмін О.Є. Проблеми фінансово-кредитного регулювання інноваційного розвитку виробничо-господарських структур : [монографія] / За заг. ред. О.Є. Кузьміна, І.В. Алексєєва. – Львів : Вид-цтво Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2007. – 152 с.
2. Бажанова А.І. Організування та інвестування інтегрованих виробничо-господарських структур : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економікою» / А.І. Бажанова ; Національний ун-т «Львівська політехніка». – Львів, 2003. – 20 с.
3. Лактіонова О.А. Управління інвестиційними ризиками у виробничо-господарських системах: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економікою» / О.А. Лактіонова ; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2004. – 20 с.
4. Алексєєв І.В. Стратегії та регулювання інноваційного розвитку виробничо-господарських структур : автореф. дис.... д-ра екон. наук : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економікою» / І.В. Алексєєв ; НАН України. Інститут економічного прогнозування. – Київ, 2002. – 33 с.
5. Колісник М.К. Виробничо-господарські структури у машинобудуванні як ефективна форма об'єднання промислових підприємств із фінансовими посередниками / М.К. Колісник, А.М. Ульянова // Управління у сферах фінансів, страхування та кредиту : тези доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції, 18–21 листопада 2009 р., присвяченої 165-річчю Національного університету «Львівська політехніка» та 15-річчю Кафедри фінансів / Національний університет «Львівська політехніка». – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – С. 88–91.
6. Мариненко Н.Ю. Прогнозування адаптивного розвитку промислових підприємств / Н.Ю. Мариненко // Економічний форум. – Луцьк : ЛНТУ, 2016. – № 1. – С. 176–185.
7. Про компанію “Corum Group” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.corum.com>.

**Анотація.** В роботі представлена організаційна структура управління виробничо-господарських структур (ПХС) в машинобудуванні та особливості взаємодії підприємств, що входять до складу ПХС. На прикладі машинобудівного холдингу “Corum Group” встановлено особливості функціонування організації в сучасних умовах, ґрунтуючись на аналізі значення коефіцієнта рухомого рівноваги. Виявлено, що в діяльності досліджуваного холдингу найбільш кризовим був 2014 рік. Однак у 2015 році керівництво підприємства вдалося скоротити майже вдвічі розмір чистого збитку, збільшити консолідовану виручку на 7% та чистий оборотний капітал на 22% завдяки своєчасній реакції на зміни зовнішнього середовища за рахунок реалізації концепції адаптивного управління.

**Ключові слова:** виробничо-господарська структура, організаційна структура, машинобудівний холдинг, адаптивне середовище, зовнішнє середовище.

**Summary.** An organizational structure of production and economic organizations (PEO) in mechanical engineering industry and features of enterprises interaction within the PEO are presented in the paper. A mechanical engineering holding “Corum Group” was used as a case study for determining specific features of an organization’s functioning under modern conditions based on the analysis of the moving equilibrium coefficient value. The 2014 was found out to be the most crisis year for the researched holding. However, in 2015 the management of the company managed to reduce the net loss by almost three times, to increase consolidated revenue by 7% and net working capital by 22% due to a timely response to the changes in external environment by implementing the concept of adaptive management.

**Key words:** production and economic organization, organizational structure, mechanical engineering holding, adaptive measures, external environment.